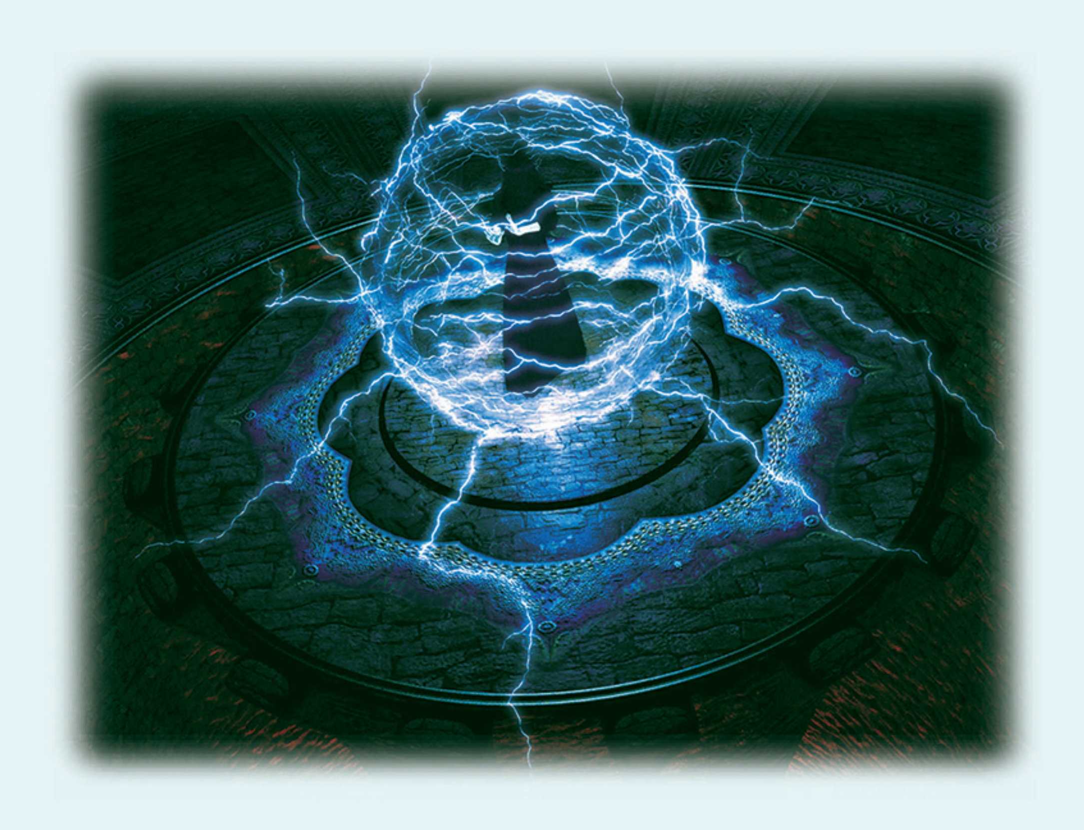
الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية



الدكتور
عبدالله عقلة مجلي الخزاعلة



WWW.daralhamed.net



الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2008 / 9 / 3211)

371.2
❁ الخزاعلة، عبدالله
❁ الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية / عبدالله عقلة مجلي الخزاعلة.
_ عمان : دار الحامد ، 2008 .
( ) ص .
❁ ر. أ. : (2008 / 9 / 3211) .
❁ الواصفات : /الإدارة التربوية// القيم الاجتماعية/

❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية .

* (ردمك) ISBN 978-9957-32-427-8



دار الحامد للنشر والتوزيع

شفا بدران – شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف: 5231081 -00962 فاكس : 5235594 -00962
ص.ب . (366) الرمز البريدي : (11941) عمان – الأردن
Site : www.daralhamed.net
E-mail : info@daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com
E-mail : dar_alhamed@hotmail.com

الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

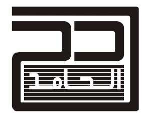
في الإدارة التربوية

الدكتور

عبد الـلـه عقله مجلي الخزاعله

الطبعة الأولى

2009م





بسم اللـه الرحمن الرحيم

﴿ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ {32/2} ﴾

صدق اللـه العظيم

[سورة البقرة: الآية 32]

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني ومنحني القوة والعزيمة، وأمدني بالصبر والبصيرة، ومهد لي السبل، ويسّر لي من أنار طريقي، وزودني بالنصح والإرشاد لإتمام هذه الدراسة والخروج به إلى حيز الوجود، فإن وفقت فبفضل الله تعالى ونعمته، وإن كان غير ذلك فبحسبي أن النقص من أعمال البشر.

أما بعد،

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور كمال دواني الذي أشرف على هذه الدراسة، وأولاني كل رعاية، ومنحني كل عون ومساعدة، حيث كان لاقتراحاته وآرائه القيمة الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة، علاوة على ما يتسم به تواضع جم، وخلق كريم.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وهم: الأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور عباس عبد مهدي، والدكتور سلامة طناش، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بملحوظاتهم وإرشاداتهم.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى المربي الفاضل الدكتور تيسير الخوالدة، لما كان له من أثر واضح في إخراج هذا العمل الإخراج اللائق.

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهــداء

إلى...

شمعتيَّ حياتي اللتين تحترقان لتضيئا لمن حـولهما دون تـأفف أو ملـل، إلى... وردتيَّ عمري اللتين تعبقان بأريجهما حولي في كل وقتٍ إلى... من أعتمدُ عليهما، وأستنير بآرائهما، وأقتبس منهما خلاصة تجاربهما في الحياة إلى... من تحت قدميهما الجنة، وإلى من أفـديها بعمري... إلى الغاليين... أبي وأمي.

إلى...

زوجتي التي كان لها الدور الكبير في إنجاز هـذا البحـث، فقـد صـبرت عـلى بعـثرة أوراقي وأقلامي التي كانت طالما تشكل عائقاً لها ومع ذلك كانت دائمة التشـجيع وتسـهر على راحتي مشجعة وداعمة وملبية لندائي فكانت رفيقة دربي بحق، فجزاهـا اللـــه عنـي خير الجزاء.

إلى...

من يستقبلاني على عتبة البيت عند عودتي من الجامعة يرددان بابا... بابا....

وسام...

باسل...

محمد ضياء...... فلذات كبدي ونور حياتي.

وإلى...

أخوتي وأخواتي أطال اللـه في عمرهما

.... مع محبتي وعرفاني

عبد اللـه

المحتويات

الموضــوع	الصفحة
شكر وتقدير	7
الإهداء	9
فهرس المحتويات	11
فهرس الجداول	13
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	17
مقدمة	19
مشكلة الدراسة	26
هدف الدراسة وأسئلتها	29
أهمية الدراسة	29
تعريف المصطلحات	31
حدود الدراسة	32
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	33
أولاً: الأدب النظري	35
ثانياً: الدراسات السابقة	63
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	75
منهج الدراسة	77
مجتمع الدراسة	77
عينة الدراسة	78

الموضــوع	الصفحة
أداتا الدراسة	81
إجراءات الدراسة	86
متغيرات الدراسة	88
المعالجة الإحصائية	88
الفصل الرابع نتائـج الدراسـة	91
تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	93
تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	97
تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث	110
تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع	116
تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس	122
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	125
مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	127
مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	130
مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث	137
مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع	139
مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس	142
التوصيات	143
الملخص باللغة العربية	145
الملخص باللغة الإنجليزية	149
المراجـع	151
أولاً: المراجع العربية	151
ثانياً: المراجع الأجنبية	159

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنــوان الجــدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين حسب الإقليم والجنس.	78
2	تـوزع أفـراد عينـة الدراسـة حسـب الإقلـيم والمحافظـة والمديريـة والجنس.	79
3	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.	81
4	عدد فقرات وقيم معامل الثبات المحسوبة لمجالات الأداء الوظيفي للمديرين.	86
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجـة الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة لـدى مـديري المـدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة تنازلياً.	94
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لمجالات الأداء الوظيفي لدى مـديري المـدارس الثانويـة العامـة في الأردن مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.	98
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال الأعـمال الإداريـة والكتابيـة لـدى مـديري المـدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	100
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال الالتزام الأخلاقـي في تطبيـق القـوانين لـدى مـديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	101
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنيـة لـدى مـديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	103

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.	104
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	105
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	106
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال التقويم لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.	108
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال تحسين المنهاج وتطويره لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	109
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية حسب المؤهل العلمي.	111
16	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	111
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب الخبرة الإدارية.	112
18	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	113

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
19	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	113
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب موقع العمل.	114
21	تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	115
22	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر موقع العمل على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	115
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي للمدير.	116
24	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي.	117
25	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي للمدير على الأداء الوظيفي.	117
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي حسب الخبرة الإدارية للمدير.	118
27	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي.	119
28	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي.	119
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي حسب موقع العمل.	120
30	تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي.	121
31	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي.	121
32	قيم معامل ارتباط بيرسون بين صراع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.	122

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تعد دراسة القيم من الدراسات ذات الأهمية الكبيرة، بسبب أنها تشكل نسيجاً وجدانياً سلوكياً يشكل أهم محور من محاور تربية الإنسان، فهي تشكل الموجه والضابط لسلوكه، والمرجعية لتصرفاته، وتحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم.

تعد فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين بداية الاهتمام بدراسة القيم حيث الالتزام بالمنهج العلمي، سواءً أفيما يتعلق بتحديد المفهوم إجرائياً، أم إمكانية قياسه من خلال أدوات وأساليب تتوفر فيها شروط القياس الجيد، وتركز هذا الاهتمام على عدد من المجالات أهمها: دراسة القيم من حيث علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية (كالجنس، والديانة، والتخصص) وكذلك علاقتها بالقدرات المعرفية، وارتقاء القيم، وتغيرها عبر مراحل العمر بوصفه مسؤولاً عن إحداث التغيرات في قيم الأفراد والجماعات والمنظمات (خليفة، 1992).

لقد نالت القيم بشكل عام وقيم المنظمة بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء: كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والتربية، والدين، والفلسفة، والاقتصاد، وذلك لان لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات تأثيرا قويا ومباشرا في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤ وسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وتعمل كنظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فان مثل هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على

إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة. ويزداد تأثير القيم التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، لما لهذه القيم من تأثير في توضيح الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم السير على هديها عند ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة وتحديد الأهداف التنظيمية واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار(عبدالله، 2000).

فالقيم تكمن خلف السلوك وتوجهه لتعطيه المعنى، وبالتالي تمثل نوعاً من الضغوط الاجتماعية المؤثرة في سلوك الفرد تأثيراً مباشراً. وهي محدد مهم، وموجه لاتجاهات الأفراد وسلوكهم في العديد من المواقف الحياتية. ويمكن القول أن أهمية دراسة نظام القيم للمديرين تنبع من خلال تأثيرها في طريقة أدائهم، وعلى رؤية القائد للعاملين معه وبالتالي تؤثر في العلاقات الشخصية على أن تكون القيم مشتركة ومتفاهما عليها بين المدير ومن يديرهم، وتؤثر على إدراك المدير للمشكلات التي يواجهها وفهمها وطرق حلها، وترسم الحدود بين السلوك الأخلاقي، وأخيراً تؤثر في إدراك الأفراد لبنية النظام ولإنجازاته وللصراعات التي يعيشها (England, 1975،1).

تعمل القيم كقوى اجتماعية في تشكيل خيارات الأفراد، وتوجيه الفعل الاجتماعي نحو الأهداف، كما أن القيم تشكل معايير الحكم على الفعل وتدعم الأنظمة الاجتماعية، وتتدرج عند الأفراد وفق أهميتها، لذلك تتغير تبعاً للظروف والاهتمامات، والعلاقة بينهما حرب دائمة تحاول إحداها التغلب على الأخرى، لا تتخذ مرتبة ثابتة بل ترتفع وتنخفض وتتناوب المراتب حسب ظروف الأفراد والمجتمع والأهداف، وعلى الإنسان والمجتمع الموازنة والتمييز بين مراتبها (بيومي، 1992).

إن الضغوط الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التـي تمارسـها الجماعـات الضـاغطة، مؤثرة بدرجة كبيرة في قيم الإداري، إضافة إلى الضغوط القبلية والعشـائرية، ورد الجميـل، واعتبار الوساطات والمحسوبية ضرباً من النخوة، والاعتزاز بالنسب (القبيسي،1981،307). فالعادات والتقاليد الاجتماعية الموروثة التي تمارس في المجتمع، وبخاصة في الدول النامية، تمتد إلى الأجهـزة الحكوميـة، وتتـأثر بهـا أدارتهـا؛ الأمـر الـذي يـدفع بالمسـؤول إلى اتخـاذ قرارات غير سليمة، تتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة (الطراونة، 1988،5).

وقـد أشـار كـل مـن زويلـف واللـوزي (1993، 145) إلى أن سـلوك الإداري، يتـأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمؤسسة، وبالعادات والتقاليد والقيم التي تسود، وتعمل كضغوط اجتماعية في التأثير على مجريـات اتخـاذ القـرار، مـما يؤدي إلى عواقب وخيمـة تتمثـل في سـيطرة الصراعـات الطبقيـة، والمواريـث الاجتماعيـة القديمة، والابتعاد عن القرارات السليمة، وازدواجية المعاملة.

يتميز المجتمع العربي بشكل عام بسيادة علاقة القرابة بين أفراده، التي تمثل اللبنة الأساسية للنظام الاجتماعي والسياسي الجديد والقـديم في المجتمـع العـربي، والتـي تعمـل على توحيد الأفراد وتزيد تماسكهم وترابطهم تحت مظلة العائلة الواحدة أو العشيرة التي يكنون لهـا الشـعور بـالانتماء والـولاء. والمتطلـع لتركيبـة المجتمـع الأردني بكافـة أطيافـه، السياسية، والاجتماعية، والعشائرية، والذي تسود فيه القيم والعادات والتقاليـد الجبريـة، والتي تمثل قواعد غير مكتوبة للسـلوك، يـرى إن هـذه القـيم والعـادات والتقاليـد بـدأت تشكل ضغوطاً على المؤسسـات العامـة (المجـالي، 2004)، مـما يولـد بـدوره لـدى الإداري صراعاً ما بين القيم الاجتماعية السائدة وقيم المؤسسة وبالتـالي يـؤثر في أدائـه وعـلى أداء المنظمة بشكل عام.

إن وجود تعارض وتناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعبر عـن رغبـات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة وعادات وأنظمـة مختلفـة، فقـد تـدعو القـيم التنظيميـة المدير مثلا إلى دعم من تتوفر فيه الكفاية بغض النظر عن شخصه، في حين تـدعوه القـيم الاجتماعية إلى دعم ذوي القربى، وهنا يجد المدير نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه القيم الاجتماعية. تعد ظـاهرة تغليـب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية من الظواهر شائعة الانتشار في المجتمـع الأردني في السنوات الأخيرة، وقد تغلغلت هـذه الظـاهرة في كـلا القطـاعين العـام والخـاص لتشـمل عمليات التوظيف والترفيع والحصول على الخدمات والامتيازات وغيرها بطرق غير شرعيـة (الحنيطي، 2003).

وميدان التعليم من أهم الميادين التي تخدم المصلحة العامة، بوصفه يسهم بشكل مباشر في بناء الأجيال، وله دور في تحديد مستقبل الأمة. لذا فإن كل الطـواقم العاملـة في هذا الميدان يجب ألا تترك لتتصرف كما تشاء. بل من الضروري أن يكون السلوك مضبوطاً بقيم تعزز الخبرة التي تمثل القدوة للآخرين. فقد يكـون المـرء حـراً في تشرب القـيم التـي يريد أحياناً، إلاّ أن المواقع التي تمس مصالح الآخرين لا بـد وأن تحـرك سـلوك الفـرد فيهـا قيم تحافظ على المصالح العامة وتوازن بين مصالح الأفراد جميعاً (أحمد، 1983).

ولعل الإدارة المدرسية تعد من أكـثر الوظـائف الضـاغطة، وهـي واحـدة مـن أكـثر مستويات الأعمال في الحياة التنظيمية والاجتماعية صعوبة، ولها مطالبهـا المتعـددة التـي زادت تعقيداً نتيجة للتطورات التكنولوجية، ومـا أحدثتـه مـن تغيـيرات كثـيرة في تشـكيل الإدارة وأنماطها، مما يتطلب من القائمين بأعمال الإدارة مواجهة تحـديات الـنظم البشريـة والعلاقات الإنسانية (السميرات، 2003).

ويمارس مدير المدرسة في أثناء قيامه بمهام عمله سلطة على الأفراد الذين يعملون معه، وهذه السلطة قد تكون مستمدة من القوانين والتعليمات والأنظمة، أو تعتمد على معرفة الشخص بالحقائق والمعارف والخبرات، وكلما كانت الإدارة مبنية على أساس سلطة المعرفة والعلم، كانت أقرب إلى الموضوعية والفاعلية في تحقيق أهدافها ورسالتها. وهناك سلطة الميول والنزعات الشخصية، ويقصد بها ما لدى الفرد من صفات الحب والكره والتعصب والرغبات والتمنيات. وهناك سلطة العرف والتقاليد، ويقصد بها القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وأمور متعارف عليها لا يستطيع الفرد الخروج عنها دون أن يقابل بمقاومة من أفراد المجتمع (Hodkinson,1978,P,103).

ويبدو تأثير التقاليد الموروثة من عادات وقيم واضحاً على القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإداريين، وملموساً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذهم للقرارات الإدارية، الأمر الذي يدفع بالمسؤول الإداري إلى اتخاذ قرارات غير سليمة تتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة (الطراونة، 1988، 5).

إن محاولة الوقوف على ظاهرة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لمديري المدارس، تعد محاولة للدخول في صلب هذا الموضوع، لا بهدف دراسة ظاهرة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، ولكن للبحث في هذه الظاهرة التي تتمثل في وجود ثنائية من القيم، هي القيم الاجتماعية التي تشمل رغبات أفراد المجتمع وجماعة القرابة والأصدقاء وجماعة المصلحة، والقيم التنظيمية التي تحكمها قوانين وأنظمة مؤسسية، والتعارض الموجود بين هذه القيم الذي يؤثر في سلوك مدير المدرسة وأدائه والتزامه نحو المنظمة، ويؤدي في النهاية إما إلى تغليب القيم الاجتماعية التي منها تعكس مصالح شخصية وعائلية وعشائرية، الأمر الذي يؤثر سلباً على المنظمات وقيمها، والتي تهدف إلى المصلحة العامة، وإما إلى تغليب القيم التنظيمية وبالتالي الحد من الفساد

الإداري. كما أن للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة بشكل خاص الكثير من المخاطر المختلفة، منها: تدني أداء العمل، وانخفاض الإنتاجية، وظهور التسيب الوظيفي، والمحسوبية.

وكون مدير المدرسة يعمل مع مجموعة كبيرة من أفراد وجماعات تتعايش مع خلفيات ثقافية متعددة، وقيم متمايزة، واهتمامات متنوعة، فانه من الطبيعي أن تولد لديه صراعاً بين قيمه وقِيَم مَن حوله، وهذا بدوره يؤثر في الأداء (السميرات، 2003).

والأداء الوظيفي بشكل عام يتأثر بعدد من العوامل، بعضها يستطع الموظف أن يتحكم فيها، بينما يخرج الآخر عن هذه السيطرة، وهناك ثلاثة عوامل مهمة في هذا المجال وهي (Fimian,1994,p 223):

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع نحو عمله.

- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وصعوبات وتحديات وما تقدمه من فرص للترقية.

- الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية مثل مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومن خلال النظر إلى العوامل السابقة فإنه يلاحظ أن أي تعارض بين هذه العوامل لدى مدير المدرسة قد يؤدي إلى تغيير في مستوى الأداء الوظيفي لديه، فالمدير الذي لديه الدافع للإنجاز، ويمتلك المعرفة والمهارة اللازمة حتماً سيكون أقدر على مواجهة الضغوط التي تصادفه في عمله من المدير الذي لا يمتلكها، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي.

وبشكل عام فإن مدير المدرسة ومن خلال قيامه بأداء مهامه، تعترضه العوائق والمحددات التي تحول دون تحقيق أهدافه ورغباته، لذا فهو يحاول جاهداً لتحقيق التوافق بين ما يريده، وبين إمكانات بيئته وقيودها، فنراه يعمل على تعديل سلوكه للتعامل مع الظروف والأحداث والمواقف المستجدة باستمرار (العضايلة، 1990).

هناك عوامل كثيرة تسهم في حدوث الضغوط المهنية لمدير المدرسة، منها حجم متطلبات العمل، والتعارض في المهام المطلوبة، وغياب المشاركة في اتخاذ القرار (العقرباوي، 1994). وعندما يقع مدير المدرسة تحت تأثير هذه الضغوط، فإن مستوى أدائه الوظيفي قد يتأثر تبعاً للحالة النفسية والجسمية التي يعاني منها، وتبعاً لمستوى الضغط الذي يتعرض له.

إن أخلاقيات المهنة تفرض على مدير المدرسة أن يتحلى بالقيم الأخلاقية، وهذا يقتضي منه أن يكون على جانب من الحكمة والاتزان والعطف واللين تجاه الطلبة، وأن يكون طبيعياً عادلاً في سلوكه مع زملائه، وأن يتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، إذ يؤدي مهمته التربوية هذه على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي. ولقد زاد الاهتمام بالقيم الأخلاقية في العمل الإداري والسلوك القيادي في الآونة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أنواع السلوك غير المسؤولة من بعض المديرين، مثل قبول الرشوة والمحسوبية واستغلال السلطة، لذا أضحت الحاجة ماسة لإيجاد ميثاق للقيم الأخلاقية يكون بمثابة مرجع يرجع إليه المديرون، كما أنه من المحال إيجاد المدير المتفاني والمبدع دون أن تكون لديه درجة عالية من القيم الأخلاقية في سلوكه التربوي وبخاصة أنه القدوة الحسنة للمعلمين(طرخان، 2003).

مما سبق يتبين أن إدارة المدرسة ممثلة بمديرها يجدون أنفسهم في مواقف متصارعة سواء منها ما يتعلق بعملهم داخل المدرسة نتيجة تعاملهم مع الطلبة

واحتياجاتهم ومشكلاتهم أم ما يتعلق بـالمعلمين حيـث تتشـعب اهتمامـاتهم، ورغبـاتهم، ومسؤولية المدير لإرضاء تلـك الرغبـات، وعمـل التوازنـات داخـل المدرسـة فضـلاً عـن مـا يواجهه بسبب التعامل مع الإدارات الوسطى وتوقعاتهم تجاه دوره، أو مـا يواجهـه أثنـاء تعامله مع أولياء الأمور فضلاً عن اهتماماته نحو أسرته وتوقعاتهم منه كأب وزوج والتـي تحتل جزءاً من تفكيره وتؤثر فيه. فلكل مـنهم قيمـه الخاصـة والتـي ربمـا لا تتفـق وقـيم المدير وقيم المنظمة التي يعمل بها، مما يسبب له صراعاً بين هذه القيم مجتمعـةً والتـي تشكل في مجموعها القيم الاجتماعية وبين القـيم التنظيميـة للمؤسسـة التـي يعمـل بهـا، وينعكس ذلك على أدائه وتعامله مع الأفراد العاملين معه مـن إداريـين ومعلمـين وطلبـة وعاملين داخل المدرسة، ومن يتعامل معهم خارج المدرسة، فتظهـر عـلى سـلوكه الفـوضى والقلـق والحـيرة والتشـتت وعـدم التركيـز، وأي الأهـداف يحقـق وبـأي المهـام يبـدأ أولاً، ورغبـات أي الأفـراد يلبـي. ونظـراً لأهميـة مـدير المدرسـة الثانويـة في توجيـه العمليـة التعليمية، وقيادة التغيير، ومواكبة التطورات الحديثة، فقد شعر الباحث بمشـكلة البحـث الحالي، بتعرف واقع الصراع الذي يعيشـه مـديرو ومـديرات المـدارس الثانويـة العامـة في الأردن، الذي يتمثل في الصراع ما بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لـديهم، وعلاقتـه بأدائهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تعد القيم والالتزام بها مـن الركـائز الهامـة التـي تسـتند إليهـا أي مؤسسـة في تحقيق أهدافها، ضمن المراعاة لإطار قيم المجتمع الذي تنتمي إليه ومـا تحتويـه مـن واقع وتراث وتطلعات. ونتيجة لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانويـة في الأردن، وانتشار وسائل الاتصال الحديثـة، وشـيوع المعلومـات، وازديـاد رقابـة ممـثلي المجتمـع عـلى أداء المؤسسـات التـي تسـعى إلى خـدمتهم، أخـذت تتكشـف بعـض الانحرافات التي يقوم بها المديرون، وقد أدى ذلك كله إلى تزايد اهـتمام المجتمـع بمـا

يجري ومحاولته وضع حد لهـذه المظـاهر السـلبية. والمـتمعن في بعـض سـلوك المـديرين يحس أن مستوى الأداء ليس كما يجب، فهناك محاباة وعدم عدالة في معاملة العاملين في المدرسة، والتمييز بين الطلبة في المعاملـة، والمحسـوبية والعلاقـات الاجتماعيـة مـع أوليـاء الأمور، والانتماء للعائلة أو القبيلة أكثر من الانتماء للمنظمة، وهناك شـعور بـأن الخدمـة التي يؤديها المدير مِنَّةٌ منه لا واجبٌ عليه، وأن الوظيفة العامـة ملـك شـخصي لـه، يـؤدي أغراضه ومصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويتعامل مع العـاملين والطلبـة والمجتمع المحلي على هذا الأساس (حمادات، 2003).

كما أن الإداريين التربويين يواجهون مشكلات وضـغوطاً مردهـا العـادات والتقاليـد الاجتماعية، والعلاقات مع المؤسسات والهيئات الأخـرى، والعلاقـات الأسريـة والشخصـية، والمنافع المادية، والبنية الإدارية للمؤسسة التربوية، بما فيها من رؤساء ومرؤوسين وطلاب، والوضع السياسي والاقتصادي الذي تعيشه المنطقة (القواسمي، 1993، 92).

لقد أكدت العديد مـن المـؤتمرات والدراسـات في الأردن عـلى وجـود أزمـة قيميـة ووجود مظاهر للصراع القيمي في الأردن، ففي الفترة من (27-29) تموز مـن عـام (1999) عقد في رحاب جامعة اليرموك مؤتمر علمي حول القيم والتربية في عالم متغـير، ومـن أهـم التوصيات التي خرج بها المؤتمر: القيام بأبحاث تتعلق بـالقيم والصراع بـين القـيم الماديـة والمعنوية، وكذلك دعوة المؤتمر كليات التربية في الوطن العربي إلى ضرورة متابعة البحـوث العلمية في مجال القيم سواء بحوث أعضاء هيئـة التـدريس، أم البحـوث التـي يقـوم بهـا طـلاب الماجستير والدكتوراه (مؤتمر جامعة اليرموك، 1999).

ومن بين الدراسات التي حاولت الكشف عن هذه الحالة - حالة الصراع بين القيم- دراسة الحنيطي (2003) بعنوان "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في القطاع العام في الأردن"، حيث كشفت الدراسة عن وجود هذا الصراع بين الموظفين في القطاع العام، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك ضد المصلحة العامة. ويبين أن السبب في وجود هذا الصراع يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقرباء وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين.

وقد نصت توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي المنعقد في عمان عام (1987)، والمؤتمر الثاني المنعقد في الفترة من 9 - 1994/4/10، والخاص بالتطوير التربوي على ضرورة تطوير مهارات مديري المدارس وتنمية قدراتهم.

ومن التجربة الشخصية للباحث كمدير مدرسة، لاحظ أن هناك تعارضاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة، الأمر الذي يسبب له ضغوط عمل كبيرة، تؤدي إلى صراع تبدو آثاره وملامحه على طريقة تنفيذه للمهام الأساسية: (الإدارية، والفنية، والاجتماعية). من هنا فقد تولدت لدى الباحث مشكلة الدراسة الحالية التي تتمحور حول الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية الذي يعانيه مدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن أثناء عمله وأثره على الأداء الوظيفي. وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما علاقة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بالأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

سعت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

أهمية الدراسة:

إن تفهم أو دراسة قيم المديرين تعد ذات أهمية عالية لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار على مدارسهم، إما أن تدفع بها إلى مستويات إنتاجية عالية أو تهوي بها إلى أدنى المستويات بسبب اختلاف وتعارض القيم أو الأهداف.

تأتي هذه الدراسة في فترة تضاعف فيها الطلب على التعليم، فتزايدت أعداد الطلبة والمعلمين، وتطورت نظم التعليم، والمناهج، وأصبحت المدرسة أكثر تعقيداً، وتطور دور مدير المدرسة، ليصبح قائداً للتطوير والتغيير في مدرسته، فتعددت مسؤولياته ومهامه، واتسعت مجموعة العلاقات التي يتعامل معها المدير داخل المدرسة وخارجها، والتي ربما تتعارض قيمه مع قيم الآخرين من أفراد وجماعات، مما يجعله يواجه صعوبة في التوفيق بين القيم التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها والقيم الاجتماعية السائدة من ضغوط الأصدقاء وجماعة القرابة والمجتمع المحلي، وبالتالي يتعرض للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، مما يؤثر في مستوى أداءه الوظيفي.

ويُأمل أن تضيف هذه الدراسة لبنة جديدة إلى بناء الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية، الذي بدأ تشييده منذ عهد بعيد، من خلال الموضوع الذي تناوله، وأداتي القياس المستخدمة فيها، والنتائج التي سوف تسفر عنها.

ولذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

1. أنها تساعد المديرين في معرفة مستويات الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديهم، والعمل على اتباع مهارات التعامل الناجعة في تجنبه أو التخفيف منه.
2. أنها تخدم المديرين في التعرف على مستوى الأداء لديهم، والعمل على رفع هذا المستوى من اجل مواكبة التطورات للولوج الآمن في القرن الحادي والعشرين.
3. تعد هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً في دعم التوجهات والسياسات الأردنية الرامية إلى تطوير أداء القيادات الإدارية التربوية، وبخاصة في المؤسسات التربوية الهامة مثل المدارس الثانوية، من خلال توفير

المعلومات الضرورية واللازمة عن أحد المعوقات والعوامل التي تعترض سير العمل الإداري السليم، والمتمثلة في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

4. الوصول إلى مجموعة توصيات ومقترحات تساعد في تدعيم الجوانب الإيجابية وتحد من الجوانب السلبية في الإدارة المدرسية.
5. يمكن أن تكون الدراسة مؤشراً وحافزاً إلى دراسات أخرى مستقبلية.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف بالمصطلحات التي احتوتها الدراسة:

القيم:

- عرفها هوفستاد (Hofstad,1990:8) بأنها:"اعتقادات عامة تحدد الصواب من الخطأ والأشياء المفضلة عن غير المفضلة".

القيم الاجتماعية:

- يقصد بها اهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد، حيث تظهر لديه الحاجة إلى تكوين علاقات يسودها الحب والوئام والتعاون، ويجب على الشخص الذي يتصف بها التعامل مع الناس وخدمتهم وهو بعيد عن الأنانية ويمتاز باللطف، وبأن القيمة الأولى لديه هي الحب (الزدجالي، 1999).

- وتعرف القيم الاجتماعية إجرائياً بأنها: درجة الالتزام بالقيم الاجتماعية التي يتوقع الأفراد من المجتمع وذوي القرابة وجماعة المصلحة من مدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن القيام بها، حتى وإن كانت تعارض في جوهرها مصلحة العمل وأخلاقيات الوظيفة. وسيتم قياسها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال إجاباته عن كل فقرة من فقرات أداة

قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية والمعتمد في الدراسة.

القيم التنظيمية:

- عبارة عن الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (Francis,& Cook 1990:5).

- وتعرف القيم التنظيمي إجرائياً بأنها: درجة الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع المنظمة من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تحقيقها والالتزام بها في سلوكهم وفي أدائهم للعمل. وسيتم قياسها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال إجاباته عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية والمعتمد في الدراسة.

الأداء الوظيفي:

- عرَّفهُ جوفمان (Goffman) بأنه كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين (Desutscb & Krauss ,1965,76).

- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: ما يقوم به مدير المدرسة من مهام وواجبات ومسؤوليات أثناء ممارسته لعمله في المدرسة الثانوية العامة في الأردن، وسيتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال إجاباته عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي 2006/2005.

الفصل الثانى

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشـتمل هـذا الفصـل عـلى جـزأين، الأول يتحـدث عـن الأدب النظـري لمتغـيرات الدراسة، وهي الصراع بين القيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة، والأداء الـوظيفي. والثـاني يتناول عرض الدراسات السابقة التي تتعلق بهذه المتغيرات، وذلك لتوضيح ما قدمته هذه الدراسات لموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

ينقسـم الأدب النظـري إلى قسـمين يشـتمل القسـم الأول عـلى الأدبيـات المتعلقـة بموضوع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، بينما يتناول القسم الثاني الأدبيـات المتعلقـة بموضوع الأداء الوظيفي، وسيتناول الباحث هذين القسمين على النحو الآتي:

أ. الأدب النظري المتعلق بموضوع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

تعد القيم خصيصة من خصائص المجتمع الإنساني، والإنسان هو موضوعها، فالقيم عملية اجتماعية تختص بالجنس البشري عموما وتشـتق أهميتهـا ووظائفهـا مـن طبيعـة وجوده في المجتمع، فلا وجود للمجتمع الإنساني دون قيم، فهما ظاهرتان متماسكتان أشد التماسك ويشبهها كروبير (Kroeber) بأنها كسطحي الورقة في تلاصقها، فـإذا محونـا مـن أي مجتمع إنسـاني قيمـه، فإننـا بـذلك نكـون قـد سـلخنا عنـه إنسـانيته (البهـي، 1985). وبشكل عام " تمثل القيم إطـاراً مرجعيـا يحكـم تصرفـات الفـرد والجماعـة، وبالتـالي فـإن دورهـا يتمثـل في تكـوين شخصـية الفـرد ونسـقه المعـرفي، وتشـكل الطـابع القـومي أو الشخصية القومية"(Patrick & Boris 2001,32).

وعلى الرغم من أهمية موضوع القيم (Values) إلا أنه ظل لفـترة طويلـة خاضـعا للتـأملات الفلسـفية التـي أحاطتـه بجـو مـن الغيبيـة بعيـدا عـن الدراسـة العلميـة

الواقعية، ويعزو بعض الباحثين تأخر الاهتمام بدراسة القيم إلى الاعتقاد السائد لدى علماء النفس والاجتماع عموما – آنذاك- بأنها تقع خارج نطاق الفحوص الإمبريقية التجريبية، كما أنها لا تخضع للقياس. وفي بداية الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي أخذ الاهتمام بدراسة القيم ينحو إلى مزيد من الالتزام بالمنهج العلمي، ولعل الفضل في ذلك يرجع إلى اثنين من علماء النفس هما: ثرستون (Thurstone)، وسبرانجر (Spranger). واستمر الاهتمام بدراسة القيم تدريجيا داخل مجالات علم النفس والاجتماع لعدد من الأسباب أهمها: أن النظرية الكفؤ في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به هي التي تتضمن موضوع القيم، كذلك يمكن من خلال دراسة القيم – في مجتمع من المجتمعات – تحديد الأيديولوجية أو الفلسفة العامة لهذا المجتمع (خليفة، 1992).

مفهوم القيم:

يعد مفهوم القيم من المفاهيم الشائعة في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، إلا انه لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول تعريف موحد له، وذلك لاختلاف منطلقاتهم الفكرية وحقولهم الدراسية.

عرفت القيم بأنها "عبارة عن مفاهيم، أو تصورات للمرغوب، تتعلق بضرب من ضروب السلوك، أو غاية من الغايات، وتسمو أو تعلو على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية"(Schwart & Bilsky 1987,550).

وعرفها روبينسون وشافر (Robinson & Shaver) أنها:"تكوينات فرضية لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما يمكن أن نستدل عليها من خلال التعبير اللفظي والسلوكي الظاهري سواء أكان شخصياً أم اجتماعياً، وسواء أكان لفظياً أم غير لفظي" (Robinson & Shaver, 1994, 492).

وعرفها العميان، (2002) بأنها:"عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ" (العميان، 2002، 312).

أما بركات (1991) رأى أن القيم: "هي المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم، وتفكيرهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، واختياراتهم، وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات الأخرى وأنفسهم والمكان والزمان، وتسوغ مواقفهم وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم، أي تتصل بنوعية السلوك المفضل بمعنى الوجود وغاياته" (بركات، 1991، 329).

يتضح من خلال التعريفات السابقة انه ليس هناك اتفاق حول تحديد وتعريف مفهوم القيم فهي تتراوح بين الاعتقاد والاتفاق والمفهوم، وتعمل على توجيه القول والفعل (السلوك) سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع.

مكونات القيم:

تتكون القيم من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل أحدها عن الأخر، لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي: المكون المعرفي، والمكون الوجداني، والمكون السلوكي. فالمكون المعرفي يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف. ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من اجل الوصول إليها. أما المكون الوجداني ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها، وما يصاحب ذلك من سرور وألم،

وما يعبر عنه من حب وكره أو استحسان أو استهجان، وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والانفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة. أما المكون السلوكي ومعياره الممارسة ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وأن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين. وهو يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة، وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي، ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك حيث أن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم (الحامولي، 1997؛ عكاشة وزكي، 1997).

خصائص القيم:

يمكن تحديد عدد من الخصائص للقيم على النحو الآتي (علي، 1999):

- أنها ذات صبغة مثالية، فالقيم يستمدها الإنسان من فلسفة أو تصور أو عقيدة أو دين.
- القيمة ذات قطبين، أي أنها تشتمل على خصيصة التقابل في المعاني التي تحملها، فهي إما أن تكون موجبة أو سالبة، خيرا أو شرا.
- القيم مكتسبة وليست موروثة، وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم، حيث يكتسبها الفرد اكتساباً ذاتياً من المعتقدات التي يؤمن بها ذاتياً أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع، فهي حصيلة خبرة وتفاعل مع الجماعة.
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية، تعرف من خلال السلوك غير اللفظي.
- القيم ذات طبيعة فردية لأنها تصدر من فرد بعينه، وهي ذاتية تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر.

- القـيم متداخلـة مترابطـة متضـمنة، حيـث أنهـا تتضـمن الجوانـب المعرفيـة والوجدانية والسلوكية، كما أنها متضمنة من حيث التطبيق، فالعدل مثلا قيمـة سياسية، وقيمة أخلاقية.
- القيم مرتبة فيما بينها ترتيبا هرميا. وهذا الترتيب الهرمي ليس جامدا بل متحركا ومتفاعلا، فالسلم القيمي قد يهتز سـلبا أو إيجابـاً، إذ كثـيراً مـا يتفكـك النسـق القيمي ويعاد ترتيبه من جديد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية.

وظائف القيم:

تعمــل القيــم علــى أداء عـدة وظائــف يمكــن إجمالهــا بمــا يلــي (الـبطش والطويل، 1990):

- تعمل كمعيار لتوجيه القول والسلوك الصادر عن الأفراد في المواقف المختلفة
- تعمل على بناء شخصية الفرد.
- تعمل على تنظيم المجتمع وضبطه واستمراره.
- تحافظ على البناء الاجتماعي.
- تساعد الأفراد في التكيف مع الأوضاع المستجدة عليهم.
- تساعد في تحقيق التكامل في المجتمع من خلال النسق القيمي العام الذي يعطي الشرعية للأهداف والمصالح الجماعية ويحدد المسؤوليات.
- تساعد في حل الصراعـات واتخـاذ القـرارات، ذلـك أن القـيم هـي مجموعـة مـن المبادئ التي يتعلمها الفرد لتساعده على الاختيـار بـين البـدائل المختلفـة وحـل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه.

تصنيف القيم:

يقرر كثير ممن تعرضوا لدراسة القيم من الباحثين أن من العسير تصنيفها تصنيفا شاملا يتفق عليه الجميع، وأشار سورلي (Sorley) بأنه من المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم (الرشيد، 2000). والواقع أنه مهما يكن في تصنيف القيم من قصور عن الإحاطة بكل أنواعها فإن التصنيف أمر من ألزم اللزوميات لدراستها. ومما لا شك فيه أن تصنيف القيم يساعد كثيرا في التخفيف والتقليل من الخلط والبلبلة الملحوظين دائما في مناقشتها (دياب، 1980، 73). وفيما يأتي عرض لأهم التصنيفات في مجال القيم وهي:

- حسب المحتوى: فقد صنفها سبرنجر(Spranger) في كتابه (أنماط الرجال) إلى ستة أنواع هي: قيم نظرية (Theoretical Values)، وتعبر عن اهتمام الفرد الزائد وميله لاكتشاف الحقائق والمعارف من أجل تحقيقها. وقيم اقتصادية (Economical Values) وتعبر عن الاهتمامات العملية ذات الفائدة والنفع والثروة والعمل. وقيم جمالية (Aesthetic Values) والتي تعبر عن اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من حيث الشكل والانسجام. وقيم سياسية (Political Values) وتهتم بالسلطة والقوة والسيطرة والعمل السياسي. وقيم اجتماعية (Social Values) وتعبر عن اهتمام الفرد بحب الناس والتضحية من أجلهم. وقيم دينية (Religious Values) وهي تعبر عن اهتمام الفرد بالمسائل الدينية وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة (أنور، 1993).

- حسب وظائفها: كالقيم الاقتصادية، والسياسية، والدينية،... بمعنى ربط كل قيمة بنظام اجتماعي معين (أحمد، وعبد المعطي،1987).

- حسب شدتها: وهي إما قيم إلزامية، تكون ملزمة للجميع من الضروري تنفيذها بالقوة كالقيم الدينية، وقيم مفضلة يشجع المجتمع أفراده على

التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها. وقيم مثالية ؛ وهي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة، كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان (السرحان، 1994).

- حسب تاريخها: وتقسم إلى قيم تقليدية (أصيلة) وتوجد لدى الشباب ذوي الشخصيات الموجهة نحو الأخرى والشخصيات التقليدية. وقيم منبثقة وعصرية وتوجد لدى الشباب ذوي الشخصيات الموجهة في الذات (السرحان، 1994).
- حسب المعتقد: فقد حاول روكيه (Rokeach) تصنيف القيم حسب مقصدها إلى: القيم الوسيلية (Instrumental Values) والتي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات ابعد، كالقيم الأخلاقية والكفاية. والقيم الغائية (Terminal Value) وهي الأهداف التي تضعها الجماعات، والأفراد لأنفسها، كالقيم الشخصية والاجتماعية (العزام، 1998).
- حسب ديمومتها: كالقيم العابرة التي تزول بسرعة، مثل الموضات، والنزوات، ويقبل عليها المراهقون بالدرجة الأولى، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم المادية. والقيم الدائمة التي تدوم زمنا طويلا، وتمتد جذورها في أعماق التاريخ، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم الروحية (دياب، 1980).

إذاً من خلال ما سبق يبدو أن هنالك عدة تصنيفات للقيم. وفي هذه الدراسة فأنه يمكن التركيز على نوعين من القيم هما: القيم الاجتماعية، والقيم التنظيمية، التي تم تناولهما على النحو الآتي:

1. القيم الاجتماعية:

وهي القيم التـي يتشربهـا الأفـراد مـن المجتمـع الـذي يعيشـون فيـه، وتسـهم في تكوينهـا وترسـيخها عوامـل عديـدة، كالـدين والثقافـة بمكوناتهـا المختلفـة مـن العـادات والتقاليد، والأنظمة السياسية والاقتصادية القائمة.

تتكون هذه القيم نتيجة اهتمام الأفراد وميولهم نحو إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفـرد بـأفراد مجتمعـه الـذي يعـيش فيـه، وهذا يتطلب منه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشكلاتهم. وتتجسـد هـذه القيم في الأشياء لتكون ذات قيمة معينـة عنـد جماعـة مـن النـاس مجتمعـين أو مـوزعين وهي التي تعطي للمجتمع الشكل والمضمون الذي يميزه عن غيره (عبدالفتاح،2001).

واقع القيم الاجتماعية في المجتمع الأردني:

تؤدي القيم دورا كبيرا في توجيه سلوك الأفراد وتكـوين رؤيـتهم نحـو الموضـوعات والأشياء وتنظيم علاقاتهم، وتسـود المجتمـع الأردني القـيم الجماعيـة بـدل الفرديـة، نظـرا لكون العائلة أو العشيرة تشكل نواة الوحدة الاجتماعيـة فيـه، فـالمجتمع الأردني في أصـله مجتمع عشائري، والعشائرية تستلزم الولاء للعشيرة ونصرتها، وتعد الحصن الحصين الـذي يحمي الفرد في حـال تعرضـه لأي مشـكلة، لـذلك يكـن لهـا الإخـلاص والـولاء (الحنيطـي، 2003).

بالإضـافة إلى ذلـك فـإن المجتمـع الأردني بحكـم انتمائـه العـربي الإسـلامي، وبحكم طبيعتـه البدويـة تميـزه مجموعـة مـن القـيم كـالكرم والتسـامح والأمانـة والصراحة. ووصف السرحان (1994) المجتمع الأردني بشكل عام، وشريحة الشباب بشكل خاص، بأنه في تركيبته النفسـية والاجتماعيـة فريسـة لاتجـاهين متناقضـين، الأول مـدفوع بنزعـة فرديـة عميـاء، تجعلـه يخـرج عـن المجتمـع ويناقضـه،

والثاني مدفوع بنزعة جماعية، تجعله عاجزا عن العيش دون التصاقه بالجماعة والاعتماد عليها، وتعيش هاتان النزعتان في واقع واحد متماسك من العادات والتقاليد والقيم الموروثة. وقد أدت التغيرات السريعة في الآونة الأخيرة، إلى أحداث تأثيرات كبيرة على سلوكيات الشباب الأردني، فمنهم من يعيش الماضي بكل ما فيه، ومنهم من يتنكر له ويحاول اللحاق بكل جديد، ومنهم من يحاول أن يجمع بينهما دون المساس بمسألتي الأصالة والمعاصرة، التي تتفاوت اتجاهاتهم حيال التعامل معها، حيث وصلت أحيانا إلى حد الاختلال وربما التناقض والتصارع مع الذات ومع المجتمع المحيط (السرحان، 154:1994).

وعليه فإن المجتمع الأردني لا يختلف عن غيره من المجتمعات العربية الأخرى التي تعيش حالة من التناقض والصراع بين القيم الفردية والإرادة الإنسانية الحرة، وبين قيم الاتباع والإبداع، وبين قيم الشكل والمضمون، وبين قيم الانغلاق والانفتاح، وبين قيم الشعور بالعار والذنب، وبين قيم الإحسان والعدالة، وبين القيم الجماعية والفردية، وبين قيم الطاعة والتمرد (بركات،1991: 70-75).

ويتميز المجتمع العربي بشكل عام أيضا بسيادة علاقة القرابة بين أفراده، التي تمثل اللبنة الأساسية للنظام الاجتماعي والسياسي الجديد والقديم في المجتمع العربي، والتي تعمل على توحيد الأفراد وتزيد من تماسكهم وترابطهم تحت مظلة العائلة الواحدة التي يكنون لها الانتماء والولاء (الحنيطي، 2003).

إن قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة، وعاداته وتقاليده، ومعاييره، وقوانينه تنعكس بشكل أو بآخر، وبدرجة أو بأخرى على تعاملاته المهنية المختلفة. فالفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه، ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم. وتعد المنظمة مجتمعاً صغيراً داخل المجتمع الوطني الكبير، وللأخير قيمه وعاداته وتقاليده، أي نظامه

الأخلاقي والقيمي الذي يؤثر على نحو مباشر على أفراد المنظمة، فهـؤلاء جـاءوا مـن هـذا المجتمع بكل محاسنه وأمراضه، كما أن الوقت الذي يمضونه داخل المنظمـة يشـكل ثلـث الوقت الذي يمضونه في أحضان أسرهم ومجتمعهم، وما تم تشكيله من شخصية اجتماعية للفرد لا يمكن تعديلها وتغيير اتجاهاتها وقيمها السلبية داخل المنظمة بين ليلـة وضـحاها (السعود وبطاح، 1996، 305).

يحتل العاملون في النظـام التربـوي، مكانـة اجتماعيـة مميـزة لان للنظـام التربـوي منظوراً اجتماعياً بارزاً، إذ أن هذا النظـام التربـوي نظـام إنسـاني في معظـم مكوناتـه فـإن للبعد الأخلاقي وللقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة وتختـبر مـن خلالهـا خصـالهم الأخلاقيـة وتوضـع عـلى المحك وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام كلـما ازدادت حاسـية مزايـاه وخصـاله الخلقيـة أهميـة، وهـذا لا يعنـي أن أخلاقيـات مسـتويات النظـام القاعديـة أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مسـتويات إدارات النظام العليا، يشكل خطـراً كبـيراً لمـا لـذلك مـن مـردود سـلبي في إفسـاد النظـام وتعفنه بمجمله (الطويل، 72، 1986).

هنالك مجموعة من العوامـل التـي تـؤثر في أداء المـدير منهـا مـثلاً، نوعيـة القـيم والتقاليد في المدرسة والبيئة المحيطة بها. إن المـدارس بوصـفها مـنظمات إداريـة مَثلُهـا في ذلك مثل الأفراد، لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فاعل في سـلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها، فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المدرسة، أن هناك أنماطاً سلوكية مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشـها، كـما ويـتعلم أن أي انحـراف عـن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشكلات (البـدري، 2001، 128-132).

2. القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها يكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو القيم الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصاً لكون القيم المهنية أو القيم الوظيفية تسود بين أفراد المهنة أو الوظيفة الواحدة على اختلاف منظماتهم، في حين أن القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم، وكما تختلف القيم للمهنة أو الوظيفة الواحدة بحيث تنسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم مهنة المحاسبين والمدققين عن قيم مهنة رجال التسويق والبيع، فإن قيم المنظمات هي الأخرى تختلف بعضها عن بعض في العديد من الوجوه. فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص، وقيم المنظمات الزراعية تختلف عن قيم المنظمات التربوية والجامعية (الكبيسي، 1986،10-11).

مفهوم القيم التنظيمية:

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة"(Francis & cook 1990:5).

ورأى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.

أما انز (Enz ،1988) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة.

ويؤدي المديرون والقادة دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها (الحنيطي، 2003).

مما سبق يمكن تعريف القيم التنظيمية، بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرون لإيمانهم بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم.

أهمية القيم التنظيمية:

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعورٌ بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فان المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي

تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، وتصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منها. إن وجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة، فالمنظمات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي، كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً، كما أن القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تؤدي دورا مهماً في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو القيمة المهيمنة فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير، وإذا كان العميل هو القيمة المهمة فإن هذا قد يدفع الأفراد للعمل في قسم المبيعات، إضافة لذلك فإن القيم المشتركة تلعب دورا في الاتصال مع العالم الخارجي (Deal & Kennedy ,1982,31-33).

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (عبدالله، 2000).

ويعد أمر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيما مختارة، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لابد أن تعمل على صيانتها

والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة (Enz,1988,286-287). من هنا فإن قيام الإدارة العليا بتشكيل وصياغة القيم التنظيمية كفيل بتحديد فلسفة المنظمة وطريقة العمل بها، وكما يرى شاين (Schein, 1985: 311-314) فإن المديرين في المناصب العليا يكافحون للعمل على إيصال قيمهم في المنظمة إلى الموظفين من أجل تشكيل وتوجيه أهداف المنظمة.

للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال (مقدم، 1996).

وفي ضوء ما سبق تصبح دراسة القيم التنظيمية ضرورية للتربية، إذ ينبغي على المؤسسات التربوية، الوقوف على هذه القيم ودراستها بدقة ومناقشتها ومحاولة تدعيمها لدى الأفراد والجماعات، باعتبار أن التربية في تحليلها النهائي مجهود قيمي مخطط، يستهدف تحليل القيم الاجتماعية والتربوية ومن ثم غرسها لدى أفراد المجتمع (عبدالله، 2000).

أثر البيئة الاجتماعية والتنظيمية على الأفراد في المنظمات:

تعد البيئة الاجتماعية مصدراً خصباً للأخلاقيات بما فيها من عادات وتقاليد تؤثر في الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة هو أحد أفراد هذه البيئة ويتأثر بالقيم والأفكار السائدة فيها، فإذا كان المجتمع متقدماً في قيمه وأخلاقه فإنه سيفرز إدارة متقدمة وصالحة والعكس صحيح. ولهذا فقد استأثر موضوع القيادة والسلوك القيادي باهتمام باحثين ينتمون إلى حقول متعددة، وكان ذلك مثار اهتمام العديد منهم ولكن المشاركة هنا جاءت قليلة. والقائد الإداري الذي لا يستوعب مفهوم العلاقات وأبعادها على حقيقتها بما ينعكس ذلك سلباً على إنجاز الأهداف المنشودة للعاملين، وإلى تدني أدائهم، كما أن علاقاتهم فيما بينهم تكاد تكون محددة وربما تقتصر في مجال العمل فقط، وهذا كله راجع إلى الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير. وتعاني المجتمعات النامية عموماً من التخلف الإداري إذ تشترك في ظواهر تخلف معينة وتختلف في ظواهر أخرى. وربما ينكشف ضعف القادة أمام الموظفين، وبخاصة إذا كان بعض هؤلاء الموظفين ذوي خبرة واسعة، ويضطلعون بقوة المعرفة الوظيفية وإدراك واسع بالنسبة للإجراءات الإدارية وطرق العمل داخل المنظمة، مما يدفع الموظفين نحو المخالفات المقصودة وغير المقصودة، ونحو تبرير الوقوع في أخطاء على أساس أن من هم أعلى مرتبة، لا يعرفون عن جوانب العمل إلاّ القليل، ولا شك أن ذلك يؤثر على سلوك الموظفين وأخلاقيات العمل (غوشة، 1985، 132).

وللبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد ومثل دور مهم في تحديد سلوك العاملين فيها وتوجيه مسارهم، مما يؤثر أيضاً في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب. إننا يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة

التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فـاللوائح والقـوانين المطبقـة في المؤسسـة تسـتمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافـذة في الـبلاد، وأنمـاط القـيم والسـلوك السـائد في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلــوك الشائعة في المجتمـع (السـعود وبطـاح، 1996، 305).

ويؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في البيئة المدرسية فهو يمثل القوة الدافعة المحركة للحياة المدرسية، وهـو المسـؤول عـن تحقيـق الأهـداف المرجـوة للمدرسـة، بالإضـافة إلى مسؤولياته في توفير الجو الـديمقراطي بمثلـه ومبادئـه وتهيئـة جميـع التسـهيلات اللازمـة، لذلك لا بد مـن العمـل بـروح الفريـق الواحـد وسـماع رأي الآخـرين، مـن أجـل النهـوض بالعملية التربوي (عاشور،1987،7).

بعض القواعد القيمية لمهنة التعليم:

إن أهمية البعد القيمي للمدير والمعلم تشكل محورا أساسيا يجب العناية به عنـد تعيين المعلمين وانتقاء المديرين، ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتعهم بمفـاهيم قيميـة وأخلاقية صحيحة وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك القيمي والأخلاق وهذا لا يتحقق بمجرد قراءتهم لمجموعة قواعد أخلاقية، بل يتم بلورة ذلك عبر سبل تربوية سليمة، تـزرع فيهم منذ الصغر، وتنمي عندهم مفاهيم وقيم واتجاهات إيجابية نحو الالتـزام بالسـلوك الأخلاقي الوظيفي (الطويل، 1998).

إن المجتمعات العربية عنـدما ركـزت عـلى الجوانـب التكنولوجيـة والمعرفيـة والمادية بعيدا عن منظومتها القيمية التي آمنت بها ونشـأت وترعرعـت عليهـا عـبر عقود من الزمن، قد خلقت كثـيراً مـن المشـكلات والانحـلال الخلقـي في مجتمعاتهـا لذلك أصـبحت الآن تنـادي بـالإدارة بضـمير، والعـودة إلى القـيم الجميلـة والأصـيلة لتحقيق التوازن بين الجانبين المادي والمعنوي فالرسـالات السـماوية توجـب الموازنـة بين مختلف الجوانب لتضمن جيلا واعيا قادرا عـلى تطـوير المجتمـع والتفـوق عـلى

المجتمعات الأخرى، وكذلك فإن دراسة نظم القيم لدى الأفراد تسهم في إلقاء الضوء على النظام القيمي في مراحل النمو المختلفة، فالإدارة المطلوبة الآن، هي التي تسعى للعودة إلى المعتقدات والقيم والمثل الراقية، المتمثلة في التمسك بالضمير، وجعله الدليل الذي يوجه سلوك الأفراد وممارستهم الإدارية، ويحدد نمطهم في قيادة المؤسسات، مع العناية بمطالعة التجديدات والتجارب والنماذج الإدارية المتطورة التي تواكب روح العصر ومستجداته، وتنسجم مع تحدياته وتقنياته في الوقت نفسه (عجلوني، 2000).

مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة:

لقد قيل إن الإداريين يتعاملون مع أفراد تم تشكيلهم مسبقا، فهم ليسوا كالآباء الذين يتعاملون مع خامات طرية غضة، فعندما تلتحق مجموعة من الأفراد للعمل في نظام معين كما يقول ليفيلت (Leavilt,1964) يكون لديهم مجموعة من الأفكار عن الكيفية التي يجب أن تكون عليها الأمور أي أن لديهم انطباعات لها جذورها في بنائهم القيمي. فالإدارة مهمة لتنسيق وتنظيم وتوجيه الجهود الفردية عن طريق فلسفة تتناسب مع أفرادها، وفلسفة الإدارة تمثل مجموعة القيم والمبادئ الموجه والتي يقصد بها أن تكون الأساس للسلوك الإداري (الطويل، 1998).

ويتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية التعلمية في مدرسته. ولكي يكون مدير المدرسة ناجحاً في مدرسته لابد وأن يكون لديه نضج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي هو قائد لها، وأن يكون لديه نضج مهني، ولديه القدرة على ضبط النفس، وأن يتمتع بعقلية علمية منظمة، وبأسلوب علمي في التفكير. لذا يتطلع مدير المدرسة الذي يتمتع بقدر كبير من التميز والاحترام إلى تكوين خلفية تربوية تمكنه من تطوير فلسفة شخصية تمكنه من إحداث التوازن المطلوب بين أفراد هيئة التدريس (فهمي ومحمود، 1993؛ العمري، 1992).

ويعد القائد الأخلاقي مسؤولاً عن زيادة الوعي لدى اتباعه تجاه كل ما هو صحيح وجيد وهام وجميل في المجتمع، كما يعد ذلك القائد مسؤولاً عن الارتقاء بطموحات اتباعه تجاه تحقيق أحلامهم الذاتية، وذلك بغرس المثل الأخلاقية العالية في نفوسهم، وبإقناعهم بأن يتجاوزوا مصالحهم الذاتية لخير جماعتهم أو مجتمعهم (Bass,1998,171).

ورأى وينر بارك (Wener Barke) بأن تطور التنظيم الإداري يقوم على بعدين: أحدهما التغيير المستمر والشامل في المستويات الثقافية لجميع العاملين، وثانيهما تكامل أهداف التنظيم مع حاجات الأفراد. ويعتبر تفاعل المدير مع المعلمين من المتغيرات التي تحدد سلوكهم الفاعل، وهناك جانبان أساسيان فيما يتعلق بأسلوب المدير وهما: فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع الهيئة التعليمية، لكسب السلطة والنفوذ سعيا لتنظيم العمل داخل المدرسة، وثانيا فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل. إن أهمية البعد الأخلاقي للإداري التربوي يشكل محورا أساسيا يجب العناية به عند استقطاب إداري المستقبل (الطويل، 1989).

فمعرفة المدير للقيم التي تؤثر في سلوكه ذات أهمية بالغة باعتبارها أنها تساعده على فهم ذاته، وهذا يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقد بها، وكيف تشكلت وكيف يمكن نقلها للآخرين. وقد عدّ شاين (Schein,1985) القيم جوهر القيادة، وقد وصف فينبرغ (Finberg) المدير الناجح بأنه المدير الذي يعتقد بقيم احترام الذات، واحترام الآخرين، وإدراكه بوجود رغبة الاستقلالية لدى الآخرين والاستمتاع بالحافز والصبر في معالجة المشكلات التي تواجهه والاستمتاع بالخبرة التي يحصل عليها من العمل (هيجان، 15,1992).

وقد اورد برتشارد (Prichard,1966) عدداً من المنطلقات الأخلاقية لمدير المدرسة وهي كالآتي (الطويل، 1999: 25):

- أن يتم احترام شخصية كل فرد في النظام.
- أن لا يتم اتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب.
- أن يتم الالتزام بالتعامل مع الزملاء باحترام وتقدير.
- أن يتم الالتزام بعدم التعصب أو التحيز.
- أن يتم الالتزام باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية كافة بعدالة وفاعلية وكفاية.
- أن يتم الالتزام بمساءلة الإداري عن تصرفاته وتصرفات مرؤوسيه.

ومن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل ويعمل بروحه ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم، ولترهيبهم من اغتصاب حق الآخرين. كما ينبغي على المدير أن يتحرى قدرات الأفراد وكفاياتهم في توزيع الأعمال والمهام عليهم(عابدين،2001، 249).

وأخيراً فإن قيم المدير هي التي تحكم سلوكه سلباً أو إيجاباً، وإن تناقض قيمه يسبب له القلق والحيرة والتشتت وعدم التركيز، وأي الأهداف يحقق وبأي المهام يبدأ أولاً، ورغبات أي الأفراد يلبي، وينعكس ذلك على أدائه وتعامله مع الأفراد العاملين معه من إداريين ومعلمين وطلبة وعاملين داخل المدرسة، ومن يتعامل معهم خارج المدرسة.

الصراع القيمي:

يعد مفهوم صراع القيم (Values Conflict) من المفاهيم الحديثة نسبياً، إذ تمت الإشارة إليه في ثنايا الأبحاث النفسية والاجتماعية في أثناء الحديث عن ظاهرة الانومي(Anom)(اللامعيارية) في كتابات كل من اميل دوركهايم(E.Durkheim)، وتالكوت بارسونز(T.Parsons)، وروبرت ميرتون (R.Merton).

وعلى الرغم من الإشارات الضمنية لهذا المفهوم، إلا أن الدراسات السيسولوجية لم تشر صراحة إلى مفهوم الصراع القيمي كظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة. "ولعل أولى المقالات التي أشارت صراحة إلى هذا المفهوم ذلك الذي كتبه لورنس فرانك (L.Frank) سنة 1925، والذي عنوانه "المشكلات الاجتماعية". إلا أن هذا المقال لم يلفت الأنظار إلى وجود ظاهرة صراع القيم. وقد ظلت صفحات علم الاجتماع خالية من أية مضامين تتعلق بهذه الظاهرة، إلى أن جاء عالما الاجتماع كويلر وهاربرت (Culier & Harpert) وقاما بتحديد ظاهرة الصراع القيمي في كتابيهما "المجتمع الأمريكي: القيم في صراع" سنة 1949. وقد اعتبر الصراع الاجتماعي عامة، وصراع القيم خاصة، ظاهرتين طارئتين على تكامل الأنساق الاجتماعية (أحمد، وعبد المعطي، 1987، 41).

لقد قام بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين ظاهرة الصراع القيمي والمتغيرات الاجتماعية الأخرى، كما فعل عالم الاجتماع فهيبوج كابوت (F.Cabot) عندما قام بعملية الربط بين صراع القيم وتباينها من جانب، وتباين القيم والنظام الطبقي السائد في المجتمع الأمريكي من جانب آخر. كذلك ربط شالرز هوبارت (C.Hobart) ظاهرة الصراع القيمي بالنسق الاقتصادي، من خلال التركيز على الجوانب المعوقة وظيفيا لصراع القيم؛ لأنه يحدث تحت ظروف بنائية محددة تؤدي، أو تساعد بالتالي على تفكك العلاقات البنائية (العزام، 1998).

عرف ويلر(Weller) صراع القيم بأنه: "تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم،كالتضاد الذي يحدث بين القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه ما تكون مثالية"(أحمد وعبد المعطي، 1987، 75).

أما أحمد وعبد المعطي (1987، 77) فعَّرفا صراع القيم بأنه:"عدم وجود اتساق وانسجام داخل نسق القيم ينتج عن تباينها وتناقضها، ويقصد بتباين القيم تغاير واختلاف وظيفة كل منهما وتعارضه مع وظائف وغايات القيم الأخرى، ويرتبط هذا التباين في جوهره بالجماعات والطبقات والنظم الاجتماعية".

يلاحظ أن التعريف الأخير أكثر شمولاً وأكثر تحديداً لمفهوم صراع القيم، وحسب موضوع هذه الدراسة فإنه يمكن تعريف الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية على أنه وجود تعارض وتناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية نتيجة لطبيعة كل منهما، فكل منهما يعبر عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة ومن عادات وأنظمة مختلفة، فقد تدعو القيم التنظيمية المدير مثلا إلى دعم وتعزيز من تتوفر فيه الكفاية بغض النظر عن شخصه، في حين تدعوه القيم الاجتماعية إلى دعم القرابة، وهنا يجد المدير نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه منه القيم الاجتماعية.

ب. الأدب النظري المتعلق بموضوع الأداء الوظيفي:

تتأثر مهمات مدير المدرسة بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر، ومن بلد لآخر، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع. ذلك أن مهمات مدير المدرسة تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانات التي تساعد الطالب على النمو المتكامل والمساعدة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، من أجل تحقيق النمو المطلوب وتحقيق أهداف المجتمع (سمعان ومرسي، 1975).

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقي موضوع الأداء الوظيفي، ولا يزال، اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري، ممثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعملي ممثلاً برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار.

ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل (أدى تأدية)، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وأديت له حقه: أي قضيته (الفيروزآبادي،1987، 1624-1625).

واصطلاحاً وردت عدة تعريفات للأداء الوظيفي فقد عرفته الشديفات (1999) بنشاط يمكن الفرد من إنجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح.

وعرّفه الحوامدة والفهداوي (2002، 170) بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

واشار بركس (Brucks) إلى أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل هي: القدرة والدافعية والبيئة، وإن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء (Gillies, 1994).

المهارات اللازمة للأداء الوظيفي:

هنالك مجموعة مـن المهـارات الضروريـة والهامـة، التـي يجـب أن يمتلكهـا مـدير المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية بنجاح، ومنها:

1. المهارات الإدراكية/ التصورية:

وتتمثل بقدرة المدير على الرؤية الشـاملة للمؤسسـة التربويـة، باسـتيعاب مجمـل نشاطات العمل كمنظومة موحدة، مكونة مـن جزئيـات داخليـة متصـلة اتصـالاً عضـوياً، بالقدر الذي يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر تـأثيراً فـاعلاً في مجمـل التنظـيم، بالإضـافة إلى مدى كفاية المدير في ابتكار الأفكار وتعرف المشكلات والإحساس بها، ومحاولات البحث في إيجاد الحلول، والتوصل إلى آراء، وتحليل المواقف إلى مكوماتها واستنباط النتائج المحتملة لها، وربط الأسباب بالمسببات، وابتداع الطـرق والأسـاليب لحـل أوجـه الصراع وإثـراء كـل هذه القدرات بالدراسة والتأمل في التجارب المماثلة (مرسي، 2001).

2. المهارات الإنسانية:

وتشير إلى قدرة المـدير عـلى العمـل بفعاليـة كعضـو في جماعـة تمكنـه مـن إقامـة علاقات ودية وتعاونية مـع المعلمـين، إضـافة إلى قدرتـه عـلى قبـول الآخـرين وتقـديرهم والتعاطف معهم، وهذا يعتمد على قـدرة المـدير في معرفـة العوامـل المـؤثرة في السـلوك الإنساني، وهي تتصل بعوامل ثلاثة، أولها: الخصائص النفسية للأفراد، التي تعكـس القـدرة على الإدراك والتصور وتمثل الدوافع والرغبات والاتجاهات والميول. ويشمل العنصر الثـاني تأثير الحالة التي ينتمي إليها الفرد وما تحمله من عادات وتقاليد وتـؤثر تـأثيراً مبـاشراً في سلوكه. أما العنصر الثالث والأخير فيتكون مـن المقومـات الروحيـة والثقافيـة والحضـارية والدينية، وتشمل الدين واللغة والقيم الموروثة والعرف العام للجماعة، إذ إن تفهم المدير العميـق لتلـك العنـاصر يسـاعده في تعـرف الـدوافع الذاتيـة لسـلوك الأفـراد في المدرسـة (الطويل، 1986).

3. المهارات الفنية:

وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وينبغي على المدير أن يكون على دراية ومعرفة عامة، بما يقوم به جميع المتخصصين الذين يعملون تحت رئاسته وقيادته، ومن الأعمال التي تتطلب هذه المهارة التخطيط، ورسم السياسة التعليمية، وإعداد الميزانية، وتنظيم الاجتماعات المدرسية، وكتابة التقارير، وتوزيع العمل وغيرها (مرسي، 2001).

وأشار فهمي ومحمود (1993)، إلى مجموعة من المعلومات المتخصصة والكفايات الضرورية التي يحتاجها مدير المدرسة لتمكنه من القيام بالمهمات والمسؤوليات الموكلة إليه ومنها:

- معرفة الطبيعة الإنسانية ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم التي تستند إليها طرق وأساليب التدريس وتعتمد عليها المناهج الدراسية.
- خلفية قوية في العلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية.
- تعرف مشكلات واحتياجات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور والمعلمين، ومحاولة العمل على حلها وتلبيتها.
- تمتعه بمهارات اجتماعية من اجل التنسيق بين القوى المختلفة، التي تؤثر في عمل المدرسة.
- القدرة على العمل التعاوني القيادي.
- تميزه بقدر كبير من الاحترام والتميز بين الجميع.
- امتلاك مهارات من أجل إدارة تقييم الطلبة والمعلمين.
- الإلمام بالأساليب الإشرافية من أجل تحقيق تقدم العملية التعليمية.

الوظيفة الاجتماعية لمدير المدرسة:

تعد المدرسة مؤسسة تربوية يفترض أن تعكس اهتمامات مجتمعها وطموحاته الحضارية والثقافية، وأن تهتم بما يدور في هذا المجتمع، لذا فإن هناك ضرورة لتوثيق الصلة وتعميقها بين المؤسسة المدرسية وبين المجتمع الذي تنشط فيه العملية التربوية، فالعملية التربوية لا تتم في فراغ بل هي عملية اجتماعية انطلاقاً من أن التربية نظام اجتماعي، يتفاعل مع التنظيم الاجتماعي الكلي. فهذا جون ديوي (John Dewey) يشير إلى أن توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع لها دروبٌ ومسالك متعددة، من بينها إيجاد علاقات وثيقة بين المدرسة والبيت، على اعتبار أن مثل هذه العلاقات إذا ما بنيت على أسس سليمة يمكن أن تكون دعامة من دعامات التعليم الجيد في الدول المتقدمة، حيث نجد اهتماماً من أولياء الأمور بالمدرسة من خلال تقديم العون للارتقاء بالعملية التربوية. كما نجد المديرين يهتمون بتشجيع الأباء والأمهات على التفاعل مع المدرسة في معظم المجالات (حجي، 1998).

كما أكد ديوي على المدرسة أن تتجاوز الأهداف التعليمية وفتح أبوابها والانخراط في العالم المنافس المحيط بها، ويتضمن البيت والطبيعة والصناعة (Jackson , 1998).

ورأى العمايرة (1999) أن هناك مجموعة من المهمات التي يقوم بها مدير المدرسة، منها:

- تشكيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين.
- متابعة قرارات مجالس أولياء الأمور والمعلمين.
- تشجيع زيارات أولياء الأمور لمتابعة أبنائهم.
- تحديد إمكانات وإسهامات المجتمع المحلي.
- متابعة الفعاليات والأنشطة.

محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة تحدد مستوى الأداء الفردي ويمكن القول أن الأداء الوظيفي للأفراد يتأثر بعدة عوامل هي:

1- العوامل البيئية (العديلي، 1993: 21-22):

وهي التي تتضمن:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية وتتضمن العادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الثقافية التي يتعلمها الإنسان من بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية وحضارية أثناء سلوكه اليومي.

ب- البيئة المادية: وهي كل ما يحيط بالإنسان من مثيرات مادية.

2- العوامل النفسية (سيزلاقي وولاس، 54:1991):

يقصد بالعوامل النفسية تلك العوامل الكامنة في الفرد وهي تتمثل في الدوافع والشخصية والإدراك والتعلم. فالدوافع تعمل كعوامل نفسية وسيطة تؤثر على السلوك استجابة لأحداث بيتيه، وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين الدوافع الأولية وهي الدوافع الفطرية التي يولد بها الإنسان والتي تقاوم التغيير بشدة وهناك الدوافع الثانوية والتي يتم اكتسابها بمرور الزمن من خلال التعلم، وتمثل أهم الدوافع المرتبطة بالعمل في دوافع الإنجاز أي الرغبة في تحقيق الأهداف، ودافع الانتماء، ودافع حب الاستطلاع.

ومن الممكن استخدام خصائص الشخصية لمعرفة الاختلافات الفردية بين الموظفين، فالشخصية توجه استجابات الموظف للمنظمة وتتوقف استجابة الفرد إيجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب أو نمط الإشراف أو نظام الاتصالات أو التغيير في الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات

والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات، من هنا فالمنظمـة الفاعلـة هـي التـي تسـعى لاستيعاب تلك الاختلافات حتى يمكنها تحقيق مستوى أعلى من التلاؤم بينها وبين الغالبية من موظفيها.

ويعد الإدراك أداة أساسية لتفاعل العـاملين وتكفـيهم مـع وظـائفهم، فـالأفراد في المنظمات يتعرضون لأنواع متعددة من المؤثرات مثل الأوامر الشفهية والرسـائل المكتوبـة والروائح والأضواء، ويتأثر إدراك الموظفين لهذه المؤثرات بخواص الشيء أو مصدر المنبهات الـواردة أو بـالمواقف أو بخصـائص الشـخص، ويتعـين عـلى المـديرين أن يأخـذوا تلـك الاعتبارات في الحسبان عند التنبؤ بالصورة التي يدرك بها الآخرون وتصرفاتهم وأوامرهم.

ويعد التعلم عملية تحدث من خلالها تغيرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه، وذلـك بسبب الخبرات المكتسبة من الوظيفة والمنظمة والبرامج التدريبية، إضافة للقـدرات التـي توفر للفرد المؤهلات الأزمة للعمل بنجاح.

3- العوامل التنظيمية: وتتمثل في مناخ أو بيئـة العمـل الماديـة كالإضـاءة والأجـور والتهوية وفترات الراحة.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنمـا مـن خـلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامـل معـاً فإذا كانت العوامل الثلاثـة إيجابيـة، فـإن محصـلة الأداء سـتكون مرتفعـة. أمـا إذا كانـت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة.

آثار صراع القيم على أداء الأفراد والمنظمات:

للقيم دور كبير ومهم في توجيـه أقـوال الفـرد وسـلوكه، وقـد أشـار (الـبطش والطويل، 45:1990) إلى أن أثر القيم على الفرد يتجلى في أدائه، إذ أنها تعمـل عـلى تركيـز الجهـود وتوجيههـا، وإذا كـان هـذا هـو أثـر القـيم عـلى أداء الفـرد فـإن

وجود صراع بين القيم لدى الفرد يؤدي إلى إعاقة الفرد في التوافق (مرعي وبلقيس، 35:1984)، وإصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والإحباط والتردد والانزعاج (العزام، 80:1998)، وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تراجع أداء الفرد، وإن تراجع أداء الأفراد يؤدي في المحصلة النهائية إلى تراجع أداء المنظمة بشكل عام. ويؤدي صراع القيم كذلك إلى ظهور التفكك الاجتماعي وانتشار الانحراف (أحمد وآخرون، 1987).

فالقيم تؤثر في السلوك، إذ أن الأشخاص الذين تسود عندهم القيم الدينية يدركون الكلمات الدينية، ويتعرفون عليها بسهولة أكثر من غيرها من الكلمات، وكذلك من تسود عنده القيم الاقتصادية يقوّم كل شيء في حياته في ضوء القيم الاقتصادية السائدة عنه، ولذا فإن تعديل القيم يؤدي إلى تعديل السلوك عند الأفراد والجماعات (زهران، 1982).

إذاً فالصراع بين القيم،يؤدي بالفرد إلى الوقوع تحت طائلة المسؤولية القانونية والأدبية، وما يترتب على ذلك من عقوبات وجزاءات. لذا فانه يتوجب على المنظمات التي تنمي روح الانتماء والولاء لدى أفرادها حتى يختار الأفراد دائما القيم التنظيمية وحتى ولو كانت تتعارض مع غيرها من القيم الأخرى شخصية كانت أو اجتماعية (الحنيطي، 2003).

إن الصراع الناتج عن المسؤوليات والأنشطة الإدارية والفنية، تنعكس على أدائه، وفي الوقت نفسه تسبب له مشكلات متعلقة بإدارة مدرسته، والسبب أن مدير المدرسة لا يجد وقتاً كافياً لإنجاز هذه الأنشطة الضرورية، فتعدد مسؤولياته، وإثقال كاهله بالأعباء الفنية والإدارية والكتابية، وتناقض توقعات العاملين معه لدوره، وعدم الوضوح في الوظائف والمسؤوليات، قد تؤدي إلى الغموض، وتداخل المهام، وتشتت الأفكار، بالإضافة إلى افتقاره إلى السلطة الكافية والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة، وعدم وجود معايير دقيقة تستطيع أن تقيم

أداءه، وإعطاء الأفضلية غالباً للوظائف الإدارية، مما يجعله غير قادر على أداء عمله بطريقة فاعلة وكفاية عالية (أحمد، 2000، 265).

إن وجود الصراع بمستوى عال لدى مدير المدرسة، يجعله يشعر بالتوتر والقلق، ويصرف طاقاته في التغلب على الصراع بدلاً من استثماره في تحقيق أداء فعّال، كما أن التعاون والمشاركة بين العاملين تكون في حدها الأدنى بسبب وجود الصراع، مما تنعكس آثاره عليهم وتتسبب في تدني أدائهم، وانخفاض فاعلية المنظمة أيضاً.

ثانياً: الدراسات السابقة:

كانت القيم وما زالت موضوع اهتمام المختصين بالدراسات الاجتماعية والفلسفية والتربوية والنفسية بشكل عام، وجذبت اهتمام الباحثين التربويين وغيرهم، مما دفعهم إلى إجراء العديد من الدراسات والبحوث حولها، بهدف التعرف على طبيعتها عند أفراد المجتمع باختلاف فئاتها العمرية وتنوع مستوياتهم الثقافية والعلمية بمختلف جنسياتهم (حمادات، 2003).

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم بشكل عام في العديد من المجالات، إلا أن الدراسات التي تناولت القيم في مجال الإدارة تعد قليلة، كما أن الدراسات التي تناولت موضوع صراع القيم قليلة بشكل عام، وفي مجال الإدارة بشكل خاص، لذلك سيتم عرض بعض الدراسات المشابهة والدراسات القريبة من موضوعها، وقام الباحث باستعراض بعض هذه الدراسات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، والأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: دراسات ذات علاقة بالصراع القيمي والقيم الاجتماعية والتنظيمية.

1- الدراسات العربية:

قامـت خضر(1988) بدراسـة، هـدفت إلى تعـرف المشـكلات الناجمـة عـن وجـود الصراع القيمـي داخـل المدرسـة الثانويـة في مصر، بالإضـافة إلى دور المدرسـة الثانويـة في مواجهة مشكلات الصراع القيمي بداخلها. اشتملت عينة الدراسـة عـلى فئتـين هـما: فئـة التلاميذ وبلغ عددهم (499) تلميذا وتلميذة، وفئة المعلمين، وبلـغ عـددهم (78) معلـما ومعلمة من ست مدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصـفي والملاحظـة المقصـودة والمقابلـة والاستبانة بأسئلة مفتوحة ومقيدة. وكشفت الدراسة عن وجـود صراع قيمـي لـدى أفـراد العينة الكلية من الجيلين في مستويات ثلاث هي: (صراع حاد، صراع، اختلاف). وكان لكـل من: مكان الإقامة، العمر، الجنس، وكذلك اختلاف التخصص الـدراسي للتلاميـذ، واخـتلاف المستوى الاجتماعي لدى فئة التلاميذ دور مهم في وجود الصراع بمستوياته لدى الفئتين في البيئتين. وأوضحت الدراسة وجود تفاوت كبـير في بعـض القـيم وتشـابه في أخـرى، فمـثلا قيمة الطاعة ظهر بها صراع حـاد في سـتة متغـيرات، خمسـة منهـا بـالريف ولصـالح فئـة التلاميذ، ومتغير واحد يتعلق بالحضر. كما ظهر الصراع الحاد في قيمة المشاركة في خمسـة متغيرات بالريف ولصالح التلاميذ. وأظهرت الدراسة كذلك وجود مشكلات رئيسة وكانـت على الترتيب: مشكلات نفسية تعليمية بلغت عند الطلبة اكـثر مـن المعلمـين، ومشـكلات مجتمعيـة مدرسـية بلغـت نسـبة (13%) عنـد الجيلـين (المعلمـين والطلبـة)، ومشـكلات سياسية بلغت نسبة (4%) في كلا الفئتـين، ومشـكلات ثقافيـة بلغـت نسـبتها عنـد جيـل المعلمين أكثر من فئة الطلبة.

وأجـرى الغرايبـة (1992) دراسـة هـدفت للتعـرف عـلى أثـر القـيم لـدى مـديري المـدارس الثانويـــة عـلى سـلوكهم الإداري في محافظـة اربـد. وتكونـت عينـة الدراسـة

من (84) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد وعجلون. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أثر القيم على السلوك الإداري للمديرين كان متوسطاً.

وهناك دراسة قام بها العزام (1998)، بهدف معرفة طبيعة صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني والكشف عن مصادره وبيان مظاهره، وطبقت الدراسة على عينة من الشباب والشابات من قرى قضاء الوسطية في محافظة اربد. وبينت نتائج الدراسة أن الشباب يعانون من ارتفاع درجة مظاهر صراع القيم، وهذه المعاناة واضحة في المجالات الأسرية والاقتصادية والسياسية والدينية والترويحية، وقد تجلت هذه المظاهر في الحيرة، والقلق، والاضطراب، والإحباط، والتردد، والانزعاج من القيم التقليدية التي تنادي بها الأجيال القديمة في الريف الأردني.

كما قام مرسي (2001) بدراسة بعنوان العلاقة بين القيم الاجتماعية والقيم التربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها. حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة في محافظة جرش تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وجود القيم الاجتماعية والتربوية كان بدرجة كبيرة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية والتربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد أجرى الحنيطي (2003) دراسة ميدانية تحليلية، هدفت إلى معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك، والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الجوانب الوظيفية التي يتعرض فيه الموظفون للصراع بشكل كبير. ومعرفة الآثار التي ترتبت على هذا الصراع، وبحث

طرق وأساليب التعامل معه والتخفيف من حدته. اشتملت عينة الدراسة على أربع وزارات حكومية تم اختيارها عشوائيا، حيث بلغ عدد أفراد العينة (327) موظفا بنسبة (15%) من مجموع الموظفين في الوزارات الأربع. توصلت الدراسة إلى وجود درجة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك ضد المصلحة العامة، كما أظهرت الدراسة أن السبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين، أي أن للعادات والتقاليد تأثيرا جوهريا في حدوث الصراع بين القيم، كذلك توصلت الدراسة إلى أن عدم الالتزام بالدين هو أحد الأسباب المهمة في الصراع القيمي.

2- الدراسات الأجنبية:

قامت ماريا‌كلايس (Mariaclise, 1994) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في التعامل البينشخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس. وقد تكونت عينة الدراسة من (361) مدير مدرسة عامة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة بين قيمتي الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة، وعلاقة الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير وأثره في المفاهيم المؤسسية.

وأجرى مكيني (Mckinney,2000) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين انسجام القيم للفرد مع الالتزام والفاعلية. وتكونت عينة الدراسة من (303) من اعضاء الهيئات التدريسية لمدارس الإناث الكاثوليكية في المرحلة الثانوية، و(22) إدارياً من هذه المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التعليمية والالتزام والفاعلية، كما أن للالتزام أثراً قوياً في الفاعلية.

وهدفت دراسة جيل (Gill, 2000) إلى فحص العلاقة بين مدى تناسب قيم الفرد والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً في ولاية منيسوتا. وقد تم استخدام مقياس القيم الشاملة الموضوع من قبل شوارتز للبيئة التنظيمية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن قيم المؤسسة من أهم العوامل في تحديد وتقدير التزام الموظف نحو مؤسسته.

3- دراسات الأداء الوظيفي:

أ- الدراسات العربية:

أشارت دراسة صلاح (1985) إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن كما يراها المديرون، والمديرات. وذلك في مجالات التخطيط، والتطوير، والعمل مع المعلمين وتنميتهم، والعمال الكتابية والإدارية، والعمل مع الطلبة والعمل مع المجتمع المحلي. وقد تألفت عينة الدراسة من (51) مديراً، و(49) مديرة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة تحقيق الكفايات حسب تقديرات مديري المدارس، ومديراتها مرتفعة، عدا كفايتي التقييم وتحسين المنهاج، إذ كانت نسبة تحققها متوسطة.

دراسة قام بها عمر (1990) بهدف التعرف إلى واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية في كل مجال من مجالات العملية الإدارية الرئيسية وهي: علاقة المدير بالمعلمين، وبالطلبة، وبالمجتمع المحلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة مكونة من (72) فقرة على عينة الدراسة المكونة من (130) فرداً في جميع المدارس الثانوية لمديريات التربية والتعليم لعما الأولى والثانية، ومحافظة البلقاء. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وكذلك ممارسة مديري المدارس لهذه المجالات متقاربة في جميع مجالات الدراسة.

أشارت دراسة الغامدي (1992) إلى الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مدينة جدة في السعودية. تكونت عينة الدراسة من (18) مديرةً، و(192) معلمةً، و(154) موظفة إدارية. وأوضحت النتائج أن أهم النشاطات التي تقوم بها مديرة المدرسة الثانوية تتعلق بالتنظيم الإداري والمالي، والتنشئة الدينية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والإشراف على المباني المدرسية. وجاءت ممارستها تجاه المعلمات والإداريات والطالبات، وإحداث التجديد والتطوير التربوي، وتنمية العلاقات الإنسانية في مرتبة أدنى من الأهمية.

وأوضحت دراسة المخلافي (1992)، حول واقع الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في اليمن، تكونت العينة من (93) مديراً، ولجمع المعلومات استخدمت استبانة مكونة من (110) فقرة، شملت ستة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتقييم، والقيادة، واتخاذ القرار. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لإتخاذ القرار والقيادة والتقييم كانت عالية، في حين كانت متوسطة في التخطيط والاتصال.

وتناولت دراسة إسماعيل (1995) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات الإشراف التربوي المنوطة بهم. وتكونت العينة من(54) مديراً ومديرةً. وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من(80) فقرة، وقد شملت مجالات الإشراف على التنظيم المدرسي، والشؤون الإدارية، وتحسين المنهاج وتطويره، وشؤون الطلبة، والعمل مع المعلمين وتنمية مهاراتهم، وأخيراً الاهتمام بالمجتمع المحلي. عولجت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج أن درجة ممارستهم لمهماتهم كانت متوسطة من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، وأجمعت المجموعتان على أن أفضل النتائج كانت تتعلق بالإشراف والتنظيم المدرسي، وشؤون الطلبة، أما أقلها فهو الاهتمام بالمجتمع المحلي.

وهدفت دراسة نصير(2001) إلى معرفة درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لمديري المدارس الثانوية في محافظة اربد. وتكونت العينة من (174) مديراً ومديرةً. استخدمت استبانة مكونة من(45) فقرة، تعلقت بالممارسات الفنية، والإدارية والمالية. واستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم مستوى عالٍ جداً من الأداء، وقد تم ترتيبها تنازلياً من وجهة نظرهم وهي: الممارسات المالية، والممارسات الإدارية، وأخيراً الممارسات الفنية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المركزية في تفويض الصلاحيات تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة، وموقع الدراسة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على اثر اللامركزية في تفويض الصلاحيات تعزى للمديرية.

وأجرى القواسمة (2003) دراسة تناولت تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرةً، و(432) معلماً ومعلمةً من المدارس الحكومية، وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من (45) فقرة، تعلقت بممارسات المدير، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثنائي، وتحليل التباين الأحادي. وبينت النتائج أن مستوى الأداء بلغ دون المستوى المتوقع، ولا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي بين المديرين والمديرات، والمدارس الابتدائية والإعدادية، كما وأشارت إلى وجود فرق جوهري في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغيري الجنس والمدرسة.

وقامت اليازجين (2003) بدراسة هدفت إلى تعرف علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وقد تكون تكونت عينة الدراسة من (326) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

الطبقية. وقد استخدمت أداتين لجمع المعلومات، أداة صراع الدور وتكونت من (40) فقرة، وأداة الأداء الوظيفي وتكونت من (80) فقرة. ومن النتائج التي توصلت الدراسة إليها،أن مستوى الصراع لدى مديري المدارس كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور للمديرين والخبرة الإدارية في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق تعود للمؤهل العلمي للمدير. كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة الإدارية والمؤهل العلمي للمدير على الأداء الوظيفي له.

وأجرت الجرادين (2004) دراسة هدفت إلى تعرف الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. وقد أجريت على عينة مكونة من 290 مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولجمع معلومات الدراسة، فقد طورت الباحثة ثلاث أدوات هي: أداة قياس مستوى الأداء الوظيفي، وأداة قياس درجة استخدام مهارات التعامل لديهم، وأداة قياس مستوى التوتر للمديرين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة كان متوسطاً.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.
- وجود تباين مفسر لدرجة استخدام مهارات التعامل في مستوى الأداء الوظيفي بما نسبته (41%)، بينما بلغ التباين المفسر في مستوى الأداء الوظيفي الناتج عن مستوى التوتر 0.027%، في حين بلغ التباين المفسر

في مستوى الأداء الوظيفي الناتج عن متغيري مستوى التـوتر ودرجـة اسـتخدام مهارات التعامل مجتمعين (44%) تقريباً.

ب- الدراسات الأجنبية:

أوضـحت دراسـت ديـاز(Diaz,1994) تقيـيم دور مـديري المـدارس الابتدائيـة والمتوسطة كقادة تربويين. وشملت الدراسة على (200) مـديرا مـن خمـس مقاطعـات في سان فرانسيسكو(San Francisco) الأمريكية. واستخدمت استبانة مكونة من المعلومـات الديمغرافية المتعلقة بالمدير ومدرسته، وأهم المسـؤوليات لديـه، والمشـاكل الصـعبة التـي تواجهه، والأمور التي يحتاج فيها إلى تدريب. وأشـارت النتـائج إلى أن المـديرين قـد رتبـوا مسؤولياتهم تنازلياً، وهي التعلـيمات، والخـدمات الطلابيـة، والإشراف والإدارة، والمنـاهج، والعلاقات الإنسانية، والأعمال الكتابية، والخدمات الطلابية، والمنهاج، والعلاقات الإنسانية. وأن المشاكل الصعبة لديهم هي: نقص الدعم المادي،والتعامل مع أولياء الأمور، ونقـص في مشاركة أفراد المجتمع المحلي، وأن معظـم المـديرين يقضـون وقـتهم في الأعـمال الإداريـة الكتابيـة. وأوصـت الدراسـة أن يتلقـى المـديرون تـدريباً مسـتمراً في الإشراف، والعلاقـات الإنسانية.

وهدفت دراسة بوهانن (Buehanan,1994) إلى الكشف عن العلاقـة بـين عوامـل التوتر النفسي الناجم عن العمل ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي لمـديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة مـن (107) مدير ومديرة من ولاية جورجيا الأمريكية. واستخدم الباحث ثلاث استبانات، الأولى لقياس التوتر النفسي، والثانية لمعرفة مصادر التـوتر ومواجهتـه، والثالثـة خصصـت لنائـب مـدير المدرسة لتقييم أداء المدير. وتوصلت الدراسة أن المديرين يعانون من مسـتويات مختلفـة من التوتر تراوحت درجتها بين متوسـطة وعاليـة، وأظهـرت الدراسـة عـدم وجـود علاقـة جوهرية بين التوتر النفسي ومصادر موجهتـه مـن جهـة، وبـين الأداء الـوظيفي مـن جهـة ثانية.

دراسة قام بها فريد (Fried,1998) هدفت إلى تفحص الأثر التفاعلي لصراع الـدور وغموض الدور على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في ولاية ميسوري. وقـد أجريـت على عينة مكونة من(295) مديراً ومديرة، وبينت نتائج هذه الدراسة أن الزيادة المتزامنة لصراع الدور وغموض الدور تؤدي إلى تدني في مستوى الأداء الوظيفي للمـديرين. وبينـت كذلك أن صراع الدور وغموض الدور لهـما تـأثيرات ضـارة وشـديدة عـلى الأداء الـوظيفي للموظفين، وبينت كذلك أنه كلما زادت الخبرة الإدارية للمديرين فإن غموض الدور يقـل ويتحسن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

وقام سـكوب (Schoob,2000) بدراسـة هـدفت إلى بيـان العلاقـة بـين الشخصـية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينيـة لـدى مـديري بعـض المـدارس في الولايـات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينـة الدراسـة مـن (212) مـديراً ومـديرة تـم اختيـارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسـة إلى أن الشخصـية التـي تتميـز بـالنظرة الإيجابيـة والتنظيم والمرونة يقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المديرون وتسهل الاداء الوظيفي. كما أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيـد مـن ضـغوطات العمل التي يتعرض لها المديرون وتعيق أداؤهم الوظيفي.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسـات تربويـة، وأخـرى غـير تربوية كثيرة، تناولت موضوع صراع القيم وموضوع الأداء الوظيفـي، والعلاقة بينهما. وقـد تلخصت نتائج الدراسات السابقة بما يلي:

1- أن غالبية هـذه الدراسـات حاولـت دراسـة القـيم لـدى فئـات المجتمـع المختلفـة، إلا أنهـا لم تتنـاول موضـوع صراع القـيم الاجتماعيـة والقـيم

التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة. باستثناء دراسة الحنيطي التي تناولت الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

2- أكدت نتائج بعض الدراسات أن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية.

3- أكدت نتائج بعض الدراسات أن السبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية يعود إلى العادات والتقاليد التي تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب، وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين.

4- بعض الدراسات أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين قيم العمل والأداء الوظيفي، حيث أن العمال الملتزمين بقيم العمل، أكثر رضىً، وأعلى أداءً من نظرائهم غير الملتزمين بتلك القيم.

وهناك جملة من الملاحظات على النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وهي:

1- أن تلك الدراسات قد تناولت:

أ- الصراع القيمي لدى فئات مختلفة، وفي بيئات عمل مختلفة، مثل الشباب في الجامعات، والعاملين في مجال الحكومي، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

ب- علاقة الصراع القيمي بالأداء الوظيفي والرضى الوظيفي والولاء التنظيمي ومدة الخدمة.

ج- تأثير بيئة العمل وبنية المؤسسة الشخصية والهيكلية على الصراع القيمي.

2- دراسة واحدة أجريت في بيئة عربية تناولت الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي في الأردن.

3- إن معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت والمتعلقة بمديري المدارس، هدفت إلى الكشف عن الصراع القيمي لديهم فقط، ولم تتناول علاقة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بأدائهم الوظيفي.

لقد أفاد الإطلاع على هذه الدراسات في بيان أهمية هذه الدراسات، والتعرف على مصادر الصراع القيمي بشكل عام، والمشكلات التي تعترض المديرين ومجالات الأداء، حيث استعملت في بناء أدوات هذه الدراسة، كذلك تم الإفادة من المراجع التي تم الرجوع إليها في تلك الدراسات، والمعالجة الإحصائية التي استعملت وتفسير النتائج التي توصلت إليها.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، إلا أنها أضافت متغيرات أخرى، كموقع العمل، والمؤهل العلمي، ومتغير الأداء الوظيفي، وعلى مجتمع أخر وهو مديري المدارس الثانوية العامة.

ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات، أنها بحثت الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، بالذات في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهو ما لم تبحثه تلك الدراسات بحدود علم الباحث، وكذلك تميزت هذه الدراسة بأنها طبقت على عينة طبقية عشوائية، واستخدمت أداتين لإجراء الدراسة، وهي استبانة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، واستبانة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل من هذه الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت فيها، والأداة التي استخدمت فيها وكيفية بنائها وتطبيقها، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة وثباتها التي تم تطويرها للكشف عن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالأداء الوظيفي. كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للخطوات التي نفذت بها الدراسة بالإضافة إلى الطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي باعتباره المنهج الملائم لغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2006/2005. والبالغ عددهم (1235) مديراً ومديرةً، منهم (545) مديرا، و(690) مديرة (وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2006/2005). والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة، حسب الإقليم والجنس.

جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين حسب الإقليم والجنس

الإقليم	أعداد المديرين	النسبة المئوية
الشمال	ذكور 214	%17
	إناث 246	%20
الوسط	ذكور 250	%21
	إناث 290	%25
الجنوب	ذكور 100	%07
	إناث 135	%10
المجموع الكلي	1235	%100

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (370) مديـرا ومديـــرة، منهـــم (165) مـديرا، و(205) مديرة من مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن تـم اختيـارهم بالطريقـة الطبقيـة العشوائية من بين مـديري ومـديرات التربيـة في إقلـيم الشـمال، وإقلـيم الوسـط، وإقلـيم الجنوب، وجرى بعدها اختيار ما نسبته 30% تقريباً من المديرين والمـديرات العـاملين في هذه المديريات، والجدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب جنس المدير والأقاليم والمديرية التي يعمل فيها.

جدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الإقليم والمحافظة والمديرية والجنس

الإقليم	المحافظة	مديرية التربية	المديرين	المديرات	المجموع
			العدد	العدد	
الشمال	اربد	اربد الأولى	11	13	24
		اربد الثانية	6	8	14
		لواء الكورة	4	4	8
		لواء بني كنانة	5	5	10
		الأغوار الشمالية	2	4	6
		الرمثا	3	3	6
	جرش	جرش	5	8	13
	عجلون	عجلون	6	7	13
	المفرق	البادية الشمالية الشرقية	9	12	21
		البادية الشمالية الغربية	6	8	14
المجموع			57	72	129
الوسط	عمان	عمان الأولى	8	9	17
		عمان الثانية	11	13	24
		عمان الثالثة	9	11	20
		عمان الرابعة	9	14	23
	مأدبا	مأدبا	8	9	17
	الزرقاء	الزرقاء	10	13	23
	البلقاء	الرصيفة	4	5	9
		السلط	5	8	13
		عين الباشا	3	4	7
		الشونة الجنوبية	3	3	6
		دير علا	2	3	5
المجموع			72	92	164

المجموع	المديرات	المديرين	مديرية التربية	المحافظة	الإقليم
	العدد	العدد			
13	7	6	الكرك	الكرك	الجنوب
10	6	4	المزار الجنوبي		
9	5	4	لواء القصر		
6	2	4	الأغوار الجنوبية		
13	6	7	الطفيلة	الطفيلة	
13	8	5	معان	معان	
13	7	6	العقبة	العقبة	
77	41	36			المجموع
370	205	165	المجموع الكلي		

والجدول (3) يبين توزع أفراد عينـة الدراسـة الحاليـة تبعـاً لمتغـيرات: الخـبرة الإدارية للمـدير (أقـل مـن 6 سـنوات، و6-10 سـنوات، وأكـثر مـن 10 سـنوات). المؤهـل الأكاديمي له (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، وماجستير، وأعلى من ماجستير). موقـع العمل للمدير (مدينة، ريف، بادية).

جدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	اقل من 6	76	20.6
	6- 10	123	33.3
	اكثر من 10 سنوات	171	46.1
المؤهل	بكالوريوس	80	21.7
	بكالوريوس + دبلوم	161	43.4
	ماجستير	109	29.5
	أعلى من ماجستير	20	5.4
موقع العمل	مدينة	156	42.1
	ريف	140	37.8
	بادية	74	20.1
المجموع		370	%100

أداتا الدراسة:

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي، فقد كان من مستلزمات تحقيق أهداف الدراسة بناء أداتين لجمع معلومات الدراسة هما:

أ- أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

ب- أداة قياس الأداء الوظيفي.

وفيما يلي عرض للخطوات التي تم اتباعها في بناء كلتي الأداتين، ودلالات الصدق والثبات التي تم التوصل لها.

1- أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

لقياس مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، فقد تم بناء الأداة وفق الخطوات الآتية:

أ. مراجعة الأدب المتعلق بالقيم عموماً والصراع القيمي خصوصاً. فقد تم الاطلاع على العديد من المصادر والمراجع والأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة منها: دراسة السرحان(1994)، دراسة العزام(1998)، ودراسة الحنيطي (2003)، ودراسة الزيود (2004).

ب. إجراء دراسة استطلاعية على عينة من المديرين تألفت من (20) مديراً ومديرة خارج عينة الدراسة، وطرح عليهم سؤالٌ مفتوحٌ، تمثل في تحديد ما هي مواقف الصراعات بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التي تواجههم في أثناء عملهم.

ج. في ضوء ما سبق، تم التوصل إلى (30) موقفا، كل منها يمثل صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة، تم وضعها على شكل فقرات، صيغت الفقرة منها على شكل جملة اتبعت بسلم إجابة مكون من خمس درجات: دائماً وغالباً وأحياناً ونادراً وأبداً. وبذلك تم التوصل لصورة أولية عن أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

- صدق أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

أ- تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عينة مكونة من (15) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الأردنية، وتقع تخصصاتهم في مجالات:

الإدارة التربوية والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم، وأصول التربية.

ب. في ضوء الملاحظات التي تجمعت من المحكمين، تم الوصول إلى صورة أولية أخرى للأداة مكونة من (20) فقرة، وتم استبعاد بعض الفقرات في الصورة السابقة لعدم إجماع كثير من المحكمين على ملاءمتها، أو لكون ما تتضمنه من صراع موجود في فقرة أخرى من الأداة، وبناءً على ذلك عدت الأداة صادقة كنتيجة لما تحقق لها في صدق المحتوى.

- ثبات أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

للوقوف على درجة ثبات الدرجات على أداة القياس جرى استخراج معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار(test-re-test)، إذ جرى تطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) مديراً ومديرة خارج نطاق عينة الدراسة، أخذوا من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وجرى إعادة تطبيق الأداة عليهم بفاصل زمني قدره أسبوعان بين مرتي التطبيق، جرى بعدها إيجاد معامل الارتباط بين الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة في مرتي التطبيق، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.84) وعد معامل الثبات هذا مقبولاً لأغراض هذه الدراسة. وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (20) فقرة.

2- أداة قياس الأداء الوظيفي:

للوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، تم بناء أداة قياس الأداء الوظيفي وفق الخطوات الآتية:

التوصل لفقرات ومجالات الأداة، من خلال مراجعة الأدب النظري والمقاييس التي بنيت لقياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. وتم الرجوع إلى دراسة صلاح (1985)، ودراسة الصمادي (1994)، ودراسة الجرادين (2004)،

ودراسة اليازجين (2003). وأمكن بناءً على ذلك تحديد مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، والتوصل للفقرات، وقد تم حصر مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في ثمانية مجالات هي:

1. مجال التخطيط.
2. مجال الأعمال الإدارية والكتابية.
3. مجال تحسين المنهاج وتطويره.
4. مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية.
5. مجال العلاقة مع الطلبة.
6. مجال التقييم.
7. مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.
8. مجال الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين.

بناءً على ما تم التوصل إليه من معلومات من خلال المصادر الواردة في الخطوة الأولى، تم التوصل إلى (80) مهمة وظيفية يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، تم صياغتها على شكل فقرات، صيغت الفقرة منها على شكل جملة اتبعت سلم إجابة مكونة من خمس فئات هي: دائماً وغالباً وأحياناً ونادراً وأبداً.

- صدق أداة قياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عينة مكونة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتقع تخصصاتهم في مجالات: الإدارة التربوية والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم، وأصول التربية. وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين، وتم استبعاد (10) فقرات، إما لعدم

إجماع أكثر المحكمين عليها، وإما لكونها تتضمن مهمة ضُمِّنت في فقرة أخرى، كذلك تم إضافة بعض الفقرات التي تتضمن البعد الأخلاقي في مهام مدير المدرسة. وبذلك أصبحت أداة قياس الأداء بصورتها النهائية تتكون من (70) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. ويوضح الجدول (4) الذي يبين توزيع فقرات الأداة بصورتها النهائية على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية.

- ثبات أداة قياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) حيث تم توزيع الأداة على (20) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة من خارج العينة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم، وبعد تصحيح الإجابات وتفرغ الدرجات حسبت العلاقة بين علامات المستجيبين في التطبيق الثاني، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي للأداة (0.81)، وقيمة الثبات هذه مقبولة وكافية لهذا النوع من الدراسات. والجدول (4) يشير إلى قيم معامل الثبات الكلي للأداء ولكل مجال من مجالات أداة قياس مستوى الأداء الوظيفي.

جدول (4)

عدد فقرات وقيم معامل الثبات المحسوبة لمجالات الأداء الوظيفي للمديرين

الرقم	المجـــال	عدد الفقرات	قيم الثبات بطريقة الاختبار والإعادة
1	التخطيط	10	0.79
2	الإداري والكتابي	13	0.83
3	تحسين المنهاج وتطويره	6	0.75
4	العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية	8	0.79
5	العلاقة مع الطلبة	9	0.79
6	التقييم	7	0.78
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	9	0.77
8	الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين	8	0.80
	الأداة ككـــل	70	0.81

إجراءات الدراسة:

بعد اختيار عينة الدراسـة، وإعـداد الأدوات بصـورتها النهائيـة. تـم الحصـول عـلى كتاب لتسهيل المهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليـا الموجـه إلى وزارة التربيـة والتعليم الأردنية. كـما وحصـل الباحـث عـلى كتـاب مـن وزارة التربيـة والتعلـيم، مُوجَّـهٍ للمديرين للتعاون وتسهيل مهمته. بعدها تم تنفيذ إجراء التطبيـق، إذ تـم الحـرص عـلى القيام بتسليم كل مدير ومديرة الاستبانة باليد، وقد تم جمع البيانات في الفترة الواقعة ما بين (2006/4/3 -2006/5/30).

بعد أن تم الانتهاء من جمع البيانات، تم استخراج درجة لكل مدير ومـديرة تمثـل درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيميـة لديـه، وذلـك بترجمـة سـلم الإجابـة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي على النحو التالي:

- أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل "دائما".
- أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل "غالبا".
- أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل "أحياناً".
- أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل "نادراً".
- أعطيت الدرجة (0) للاستجابة التي تمثل "أبداً".

جرى بعدها استـخراج درجـة كليـة عـلى الأداة لقيـاس درجـة الصراع العـام لـدى المدير، وذلك بجمع الدرجات التي حصل عليها المدير عـلى جميـع فقـرات الأداة، وهكـذا فإن الزيادة في الدرجة يعكس زيادة في مستوى الصراع لدى المدير (أعلى درجـة 80 وأدنى درجة صفر). كما تم استخراج ثماني درجات لكل مدير ومديرة تمثل أداءه أو أداءهـا عـلى مجالات الأداء الوظيفي له، ودرجة تمثل الأداء الـوظيفي لمـدير المدرسـة إلى سـلم رقمـي، حيث أعطيت فئة الإجابة دائماً (5) درجات، وفئة الإجابة غالباً (4) درجات، وفئة الإجابـة عادة (3) درجات، وفئة الإجابة أحياناً (2) درجة، وفئـة الإجابـة نـادراً (1) درجـة، (أعـلى درجة 350 وأدنى درجة 70).

بعد ذلك تم جمع الدرجات التي حصل عليهـا المـدير في كـل مجـال مـن مجـالات الأداء الوظيفي، وجمع الدرجات التي حصل عليها على مجالات الأداة.

والسـبب في اسـتخدام أوزان مختلفـة في الأداتـين، هـو أن الصراع يمكـن أن ينتفي نهائيـاً، ولـذلك وضـع وزن لفئـة إجابـة أبـداً(صـفر)، بيـنما في حالـة الأداء الـوظيفي لا يمكـن أن يكـون الأداء الـوظيفي (صـفراً) ولـذلك وضـع وزن لفئـة

الإجابة نادراً (1) بالإضافة إلى أن سلم الإجابة في كلا الأداتين هو سلم ترتيبي ولـيس سـلم فئوي، بمعنى أن القيم عليه لا تعكس مقادير بقدر ما هـي قـيم غرضـها التوصـل لترتيـب أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة، وتشمل ما يلي:

- الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.
- الخبرة الإدارية ولها ثلاث فئـات هـي: أقـل مـن (6) سـنوات، و(6-10) سـنوات، و(أكثر من 10) سنوات.
- المؤهل الأكاديمي وله أربع فئات هي: درجة البكالوريوس، ودرجـة البكـالوريوس والدبلوم، ودرجة الماجستير، ودرجة أعلى من الماجستير.
- موقع العمل وله ثلاث فئات هي: مدينة، ريف، بادية.

ثانياً: المتغير التابع:

هو درجة الأداء الوظيفي حيث قيس بالدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية بالأردن والأداء الوظيفي الكلي.

المعالجات الإحصائية:

من أجل إجراء المعالجات الإحصائية، أدخلت البيانات التـي تـم جمعهـا في ذاكـرة الحاسوب، ومن ثم تـم تحليـل البيانـات والمعلومـات التـي جمعـت باسـتعمال الأسـاليب الإحصائية الآتية:

- للإجابـة عـن السـؤال الأول: "مـا درجـة الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانويـة العامـة في الأردن؟ "تـم اسـتخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

- للإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن؟"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية للعينة ككل ولمجالات الأداء الوظيفي لأداء مدير المدرسة الثانوية ولدرجة الأداء الوظيفي العام للمدير للعينة ككل.

- للإجابة عن السؤال الثالث: "هل تختلف درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: خبرة المدير، ومؤهله، وموقع العمل. كما تم إيجاد نتائج تحليل التباين الأحادي متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات البعدية في حالة المتغيرات(المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل).

- للإجابة عن السؤال الرابع:" هل تختلف درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية ودرجة الأداء الوظيفي للعينة ككل تبعاً لمتغيرات: خبرة المدير، ومؤهله، وموقع العمل. كما تم إيجاد نتائج تحليل التباين الأحادي متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات البعدية في حالة المتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع العمل).

- للإجابة عن السؤال الخامس:"هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عنـد مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) في الصراع بين القيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة ومسـتوى الأداء الـوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟"تم استخراج قيم معامل الارتباط بـين الدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة والأداء الكلي من جهة والدرجة عـلى أداة قياس الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة، بواسـطة اسـتخدام معامـل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائـــج الدراســـة

نتائـج الدراسـة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تـم التوصـل إليهـا وفـيما يـلي عـرض لهذه النتائج وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة لـدى مـديري المـدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة لاستجابات أفـراد عينـة الدراسـة عـن كـل فقـرة مـن فقـرات اسـتبانة الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة. ويبـين الجـدول (5) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عـلى كـل فقـرة مـن فقـرات اسـتبانة الصراع بـين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقـــرات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصراع
1	أعيش حالة من التعارض بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي (قاعات، ملاعب، مختبرات،...)، وإمكانيات المدرسة المتواضعة.	2.69	0.93	1	مرتفعة
5	أشعر بالقلق إزاء توظيف ممتلكات المدرسة (حاسوب، تلفون، آلة تصوير،...) لأغراض شخصية، بدلاً من توظيفها لخدمة الطلاب وحاجات المدرسة.	2.44	1.30	2	متوسطة
2	أعاني من الصراع بين تنفيذ اقتراحات أفراد المجتمع المحلي حول (عدد الحصص، الشعب، العقاب البدني،...)، والتقيد بحرفية التعليمات والأنظمة.	2.43	1.04	3	متوسطة
3	أعاني من صراع ما بين إرضاء المجتمع المحلي بضرورة توفير مواد دراسة تتناسب وقدرات الطلبة، وإرضاء المسؤولين بتدريس المواد المقررة .	2.39	1.05	4	متوسطة
20	أحتار في التوازن بين الانتماء الوظيفي، والانتماء العائلي.	1.92	1.14	5	متوسطة
17	أعاني من التردد لإعفاء بعض أولياء أمور الطلبة -ممن تربطني بهم صلة- من الرسوم المدرسية، دون غيرهم.	1.91	1.22	6	متوسطة
19	اشعر بالاضطراب نتيجة تسخير برامج خدمة المجتمع المحلي في المدرسة لخدمة الأصدقاء والأقرباء، بدلاً من تسخيرها لمن يستحقها.	1.78	1.08	7	متوسطة
6	أعاني من الصراع نتيجة مساءلة بعض العاملين في المدرسة، وعدم مساءلة آخرين للعلاقة الجيدة معهم.	1.72	1.15	8	متوسطة
7	أعاني من الحيرة والتردد نتيجة قبول اقتراحات المعلمين المقربين لي، وعدم قبولها من الآخرين رغم أنها تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	1.59	1.20	9	متوسطة

رقم الفقرة	الفقـــرات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصراع
12	أحتـار عنـدما يسـمح لي اختيـار معلـم عـلى حسـاب التعلـيم الإضـافي، بـين الكفايـة، وعلاقـات القرابـة والصداقة.	1.57	1.14	10	متوسطة
16	أعاني مـن الصراع عنـد التـدخل لإنجـاح بعـض الطلبـة الراسبين ممـن تربطنـي بهـم علاقـات اجتماعيـة، دون غيرهم.	1.49	1.29	11	متوسطة
9	أعاني من صراع عند تقيـيم الأداء السـنوي للعـاملين في المدرسـة بـين الأسـس العادلـة، والعلاقـات الاجتماعيـة معهم.	1.43	1.45	12	متوسطة
4	أحتـار في اختيـار مـن ينـوبني في المدرسـة بـين معيـار الكفاية، ومعيار علاقات القرابة والصداقة.	1.38	1.30	13	متوسطة
8	أعـاني مـن صراع عنـد توزيـع العـبء الـدراسي عـلى المعلمين بين العلاقات الشخصية، والعدالة التنظيمية.	1.35	1.14	14	متوسطة
14	أتردد عند مشاركة المدرسة بالنشاطات المدرسية العامة بـين تحقيـق الأهـداف التربويـة، واكتسـاب علاقـات اجتماعية.	1.26	1.25	15	منخفضة
18	أعـاني مـن صراع عنـد مـنح الجـوائز للطلبـة، بـين مـن تربطني بهم علاقات اجتماعية، ومن يستحقها.	1.19	0.98	16	منخفضة
10	أتردد عند القيام بزيارات صفية للمعلمـين بـين الـذين يوافقونني بتنفيذ قراراتي، والذين يعارضونني فيها.	1.09	1.24	17	منخفضة
13	أعاني من صراعٍ عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بـين الرغبة والمقدرة، والعلاقات القرابة والصداقة.	1.04	1.11	18	منخفضة
11	أعاني من صراعٍ عنـدما يطلـب منـي ترشـيح عـدد مـن المعلمــين لــدورة أو بعثــة دراســية، بــين العدالــة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية.	0.90	1.14	19	منخفضة
15	أتـردد عنـد توزيـع المسـاعدات عـلى الطلبـة بـين مـن تربطني بهم علاقات اجتماعية، أو وفق أسس عادلة.	0.81	0.92	20	منخفضة
	الصراع ككل	1.62	0.70		منخفضة

* تتراوح الدرجات على سلم الإجابة من صفر – 4.

يتبين من الجدول (5) أن درجـة الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة التي أبداها أفراد عينة الدراسة، كانت منخفضة، إذ بلغت متوسطات الـدرجات المتحققـة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الصراع 1.62 (حسب سـلم الإجابـة الـذي تبلـغ أقصى درجة عليه 4 درجات) وانحراف معياري (0.70).

كما يلاحظ من الجدول (5) أن المديرين والمديرات من أفراد عينـة الدراسـة أبـدوا أعلى درجات للصراع في الفقرات التالية (حيث كان متوسط الصراع حولها يزيد عن 2):

- الفقرة (1) التي تنص على: أعيش حالـة مـن التعـارض بـين تلبيـة متطلبـات أفراد المجتمع المحلي (قاعات، ملاعب، مختبرات،...)، وإمكانات المدرسة المتواضعة. حيـث بلغ متوسطها (2.69) وبانحراف معياري قدره (0.93).

- الفقرة (5) التي تنص عـلى: أشـعر بـالقلق إزاء توظيـف ممتلكـات المدرسـة (حاسوب، تلفون، آلة تصـوير،...) لأغـراض شخصـية، بـدلاً مـن توظيفهـا لخدمـة الطـلاب وحاجات المدرسة. حيــث بلغ متوسطها (2.44) وبانحـراف معياري قدره (1.30).

- الفقرة (2) التـي تـنص عـلى: أعـاني مـن الصراع بـين تنفيـذ اقتراحـات أفـراد المجتمـع المحـلي حـول (عـدد الحصـص، الشـعب، العقـاب البـدني،...)، والتقيـد بحرفيـة التعليمات والأنظمة. بمتوسط قدره (2.43)، وانحراف معياري قدره (1.04).

كـما يلاحـظ في الجـدول (5) أن الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة للمواقف الواردة في الفقرات التالية كان أقل ما يمكن (كان متوسط الدرجات أقل من 2):

- الفقرة (13) التي تنص على: أحتار عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بين الرغبة والمقدرة، والعلاقات الشخصية. بلغ متوسط الاستجابة فيها (1.04)، وانحراف معياري قدره (1.11).

- الفقرة (11) التي تنص على: أحتار عندما يطلب مني ترشيح عدد من المعلمين لدورة أو بعثة دراسية، بين العدالة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية (0.90)، وانحراف معياري قدره (1.14).

- الفقرة (15) التي تنص على: أتردد عند توزيع المساعدات على الطلبة بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، ومن هم بحاجة إليها فقد حصلت على أقل متوسط استجابة حيث بلغ متوسط الاستجابة فيها (0.81) وانحراف معياري (0.92).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس الأداء الوظيفي، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

ومستوى الأداء لمجالات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة

في الأردن مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
2	الأعمال الإدارية والكتابية	3.80	0.55	1	مرتفع
8	الالتـزام الأخلاقـي في تطبيـق القوانين	3.65	0.51	2	متوسط
4	العمل مع المعلمـين وتنميـتهم المهنية	3.34	0.63	3	متوسط
1	التخطيط	3.20	0.58	4	متوسط
5	العلاقة مع الطلبة	3.16	0.80	5	متوسط
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.15	0.54	6	متوسط
6	التقييم	2.98	0.81	7	منخفض
3	تحسين المنهاج وتطويره	2.73	0.81	8	منخفض
الأداء الوظيفي الكلي		3.31	0.58		متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن مستوى الأداء الـوظيفي الكـلي لإجابـات المـديرين الـذي تمثله المجالات الثمانية كان بمستوى متوسط، حصـل عـلى متوسـط حسـابي قـدره (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.58).

ويلاحظ من الجدول أن المجـال الثـاني "الأعـمال الإداريـة والكتابيـة" كـان في الرتبـة الأولى، بمتوسـط حسـابي قـدره (3.80)، وانحـراف معيـاري قـدره (0.55)، وممارسة هذا المجال تقع ضمن الأداء المرتفع. تلاه المجال الثامن "الالتزام الأخلاقـي في تطبيق القـوانين"،الـذي أحتـل الرتبـة الثانيـة، بمتوسـط قـدره (3.65)، وانحـراف معياري قـدره (0.51)، ويقـع هـذا المجـال ضـمن الأداء المتوسـط. وجـاء في الرتبـة

الثالثة المجال الرابع"العمل مع المعلمين" بمتوسط قدره (3.34)، وانحـراف معيـاري قـدره (0.63)، والمجـال هـذا أيضـاً ضـمن الأداء المتوسـط. تـلاه في الرتبـة الرابعـة المجـال الأول "التخطيط" بمتوسط حسابي قدره(3.20)، وانحراف معيـاري قـدره(0.58)، ويمـارس ضـمن الأداء المتوسط. يليه في الرتبة الخامسة المجال الخامس "العلاقة مع الطلبة" بمتوسط قدره (3.16)، وانحـراف معيـاري قـدره (0.80)، ويقـع ضـمن الأداء المتوسـط. تـلاه في الرتبـة السادسة المجال السـابع " العلاقـة مـع المجتمـع المحـلي "بمتوسـط حسـابي قـدره (3.16)، وانحـراف معيـاري قـدره (0.54)، ويقـع ضـمن الأداء أقـل مـن المتوسـط. يليـه في الرتبـة السابعة المجال السادس "التقويم" بمتوسط قدره (2.98)، وانحراف معياري قـدره (0.81)، ويقع ضمن الأداء الأقل من المتوسط.

ويلاحظ في الجدول (6) أن الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة على المجال الثالـث "تحسين المنهاج وتطويره" قد نال أدنى رتبة، إذ احتـل الرتبـة الثامنـة مقارنـة بـالأداء عـلى المجالات الأخرى، بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وانحراف معيـاري قـدره (0.81) ووصـف هذا المجال ضمن الأداء المنخفض.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لفقـرات كـل مجـال من مجـالات أداة قيـاس الأداء الـوظيفي، وذلـك حسـب ترتبـه تنازليـاً وفـق المتوسـطات الحسابية.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء

لفقرات مجال الأعمال الإدارية والكتابية

لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
20	أحرص على إعداد الكتب الرسمية وتنفيذها.	4.16	.70	1	مرتفع
14	أتابع سير الدوام الرسمي في المدرسة.	4.11	.61	2	مرتفع
12	أشرف على توثيق السجلات المالية حسب التعليمات.	4.09	.72	3	مرتفع
16	أشرف على تنظيم السجلات المدرسية.	4.04	.61	4	مرتفع
18	أتابع صيانة الأبنية المدرسية.	4.03	.68	5	مرتفع
23	أتابع النظافة العامة في المدرسة.	4.03	.66	5	مرتفع
19	أشرف على إعداد وتدقيق وتوثيق الامتحانات.	3.76	1.09	7	متوسط
15	أوزع الأدوار على جميع المعلمين في المدرسة وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم.	3.65	.83	8	متوسط
21	أعقد اجتماعات دورية منظمة مع المعلمين في المدرسة.	3.56	1.08	9	متوسط
17	أتابع المعلومات الخاصة بالطلبة في السجلات	3.52	.94	10	متوسط
11	أراقب استخدام المستلزمات المدرسية بشكل فعال.	3.52	.87	10	متوسط
22	أوفر حاجات المدرسة من أدوات وأجهزة ومعدات.	3.49	1.15	12	متوسط
13	أبلغ العاملين في المدرسة بالتعليمات التربوية.	3.46	.56	13	متوسط
	الدرجـة الكليـة	3.80	0.55		مرتفع

يبـيّن الجـدول (7) أن المتوسـطات الحسـابية لفقـرات مجـال"الأعـمال الإداريـة والكتابيـة" تراوحـت بـين (3.46-4.16)، إذ حصـلت الفقـرة "أحـرص عـلى إعـداد الكتـب الرسمية وتنفيذها" على أعلى متوسـط حسـابي وكـان مقـداره (4.16)، وانحـراف معيـاري قدره (0.70) أما فقرة "أبلغ العاملين في المدرسة بالتعليمات التربويـة" فقـد حصـلت عـلى أقل متوسط حسابي وكان مقـداره (3.46)، وانحـراف معيـاري قـدره (0.56). أمـا الدرجـة الكلية للمجال فقد حصلت على متوسط قدره (3.80) وانحراف معياري (0.55)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المرتفع.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
69	أتحرى العدل في معالجة إخلالات أطراف العملية التربوية بالنظام والقانون.	4.04	.56	1	مرتفع
70	اعمـل عـلى غـرس روح النظـام واحـترام القـانون لـدى جميـع أطـراف العمليـة التعليمية.	3.85	.82	2	مرتفع
66	أعطـي كـل ذي حـق حقـه عنـد فـض الخلافات بين الطلبة	3.78	.93	3	متوسط
65	أعتمد مبـدأ الإصـلاح في حـل المشـكلات التي تقع بين الطلبة.	3.75	.73	4	متوسط
63	أبني أحكامي القيميـة عـن الطلبـة عـلى أساس تفهم واع ومدرك لشخصياتهم.	3.74	.61	5	متوسط

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
67	التـــزم بالموضـــوعية في تطبيـــق القـــوانين والأنظمة والتعليمات.	3.63	.64	6	متوسط
64	أحيد العلاقات الشخصية مـع الطلبـة جانبـا عند إصدار أي قرار يتعلق بهم.	3.52	.76	7	متوسط
68	أواجه ما أتعرض له مـن ضـغوط في تطبيـق القـوانين والأنظمـة والتعلـيمات بحكمـة وتعقل	2.92	.86	8	منخفض
الدرجة الكلية		3.65	0.51		متوسط

يبيّن الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال"الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين" تراوحت بين (2.92-4.04)، إذ حصلت الفقرة "أتحرى العـدل في معالجـة إخلالات أطراف العملية التربويـة بالنظـام والقـانون." عـلى أعـلى متوسـط حسـابي وكـان مقداره (4.04)، وانحراف معياري مقداره (0.56). أما فقـرة " أواجـه مـا أتعـرض لـه مـن ضغوط في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بحكمة وتعقل" فقـد حصـلت عـلى أقـل متوسط حسابي وكـان مقـداره (2.92)، وانحـراف معيـاري مقـداره (0.86). أمـا متوسـط الدرجـة الكليـة للمجـال فقـد بلـغ (3.65)، ويوصـف هـذا المجـال ضـمن مسـتوى الأداء المتوسط.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

ومستوى الأداء لفقرات مجال العمل مع المعلمين

وتنميتهم المهنية لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
34	أتيح الفرصة للمعلمين لمتابعة دراستهم.	3.71	.95	1	متوسط
33	أحترم المعلمين وأقدرهم.	3.57	.90	2	متوسط
30	أحرص على إقامة علاقات جيدة مع المعلمين.	3.44	.89	3	متوسط
31	أشجع المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث العلمية.	3.36	.66	4	متوسط
37	أشخص باستمرار الحاجات المهنية للعاملين في المدرسة.	3.29	0.89	5	متوسط
32	انظم برنامج لإعداد المعلمين الجدد.	3.28	.67	6	متوسط
35	أشجع المعلمين على حضور الدورات التطويرية.	3.10	.96	7	متوسط
36	أشرك المعلمين في اتخاذ القرار.	2.99	1.12	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.34	0.63		متوسط

يبيّن الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال"العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية" تراوحت بين (2.99-3.71)، إذ حصلت الفقرة "أتيح الفرصة للمعلمين لمتابعة دراستهم" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.71)، وانحراف معياري مقداره (0.95)، أما فقرة "أشرك المعلمين في اتخاذ القرار" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.99)، وانحراف معياري مقداره

(1.12). أما متوسط الدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.34)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء

لفقرات مجال التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية

مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
6	أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية.	4.00	1.15	1	مرتفع
9	أعد خطة لمتابعة إنجازات المدرسة والعاملين بها.	3.88	.93	2	مرتفع
8	أعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة (المكتبة،المختبرات، المشاغل،...).	3.69	.75	3	متوسط
7	أضع خطة واضحة ومنظمة للإنفاق المالي في المدرسة.	3.63	.84	4	متوسط
1	أعد خطة زمنية لتنفيذ مهامي في المدرسة.	3.21	.88	5	متوسط
10	أضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.	2.82	.92	6	منخفض
5	أضع خططاً لمواجهة المواقف الطارئة.	2.82	.84	6	منخفض
3	أشرك الطلبة في التخطيط لفعاليات المدرسة.	2.76	1.04	8	منخفض
2	أشرك المعلمين في التخطيط لتحقيق الأهداف المدرسية.	2.65	1.00	9	منخفض
4	أشرك أفراد المجتمع المحلي في التخطيط لفعاليات المدرسة.	2.54	1.04	10	منخفض
	الدرجة الكلية	3.20	0.58		متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال"التخطيط" تراوحت بين (2.54-4.00)، إذ حصلت الفقرة "أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (4.00)، وانحراف معياري مقداره (1.15) أما فقرة "أشرك أفراد المجتمع المحلي في التخطيط لفعاليات المدرسة" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.54)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، أما متوسط الدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.20)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
44	أعمل على الحد من مشكلات التسرب والغياب للطلبة.	3.39	.91	1	متوسط
41	أسهم في حل مشكلات الطلبة.	3.39	.78	1	متوسط
39	أطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة المدرسية	3.37	.99	3	متوسط
46	أهتم بالجانب الصحي للطلبة.	3.26	.97	4	متوسط
45	أفعّل نشاطات الإذاعة المدرسية.	3.18	.92	5	متوسط
40	أشجع الطلبة على المشاركة بالنشاطات التربوية.	3.05	1.02	6	متوسط
43	أشجع حرية التعبير لدى الطلبة.	3.02	.66	7	متوسط
38	أعمل على توفير الرعاية اللازمة لذوي الاحتياجات الخاصة (المبدعين، بطيئي التعلم، وذوي صعوبات التعلم).	2.95	1.13	8	منخفض
42	أعمل على توفير فرص لتعلم التفكير الناقد	2.83	1.19	9	منخفض
الدرجة الكلية		3.16	0.80		متوسط

يبيّن الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة مع الطلبة" تراوحت بين (2.83-3.39)، إذ حصلت الفقرتين " أعمل على الحد من مشكلات التسرب والغياب للطلبة"، والفقرة "أسهم في حل مشكلات الطلبة"على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره(3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، أما فقرة "أعمل على توفير فرص لتعلم التفكير الناقد" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.83)، وانحراف معياري (1.19).أما متوسط الدرجة الكلية للأداء لهذا المجال فقد بلغ (3.16)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
56	أشجع زيارات أولياء الأمور للمدرسة لمتابعة أبنائهم.	3.49	.54	1	متوسط
62	أحرص على أن تكون المدرسة قدوة في احترامها لتقاليد المجتمع المحلي.	3.26	.73	2	متوسط
55	أعمل على توثيق الصلة بين الآباء والمعلمين.	3.25	.57	3	متوسط
60	أطلع أولياء الأمور بشكل مستمر ومنظم على وضع أبنائهم.	3.23	.74	4	متوسط
59	أتقبل أراء المجتمع المحلي لتنفيذ الممكن منها.	3.10	.58	5	متوسط
54	أتابع قرارات وتوصيات مجلس الآباء والمعلمين.	3.08	.79	6	متوسط

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
61	أنقل الصورة الحقيقية عـن المدرسـة في اللقـــاءات التـــي تـــتم بـــين المدرســـة والمجتمع المحلي.	3.00	.66	7	متوسط
58	أتـيح للمجتمـع المحـلي الاسـتفادة مـن المرافق المدرسة المختلفة.	2.99	.72	8	منخفض
57	أشـــارك المجتمـــع المحـــلي في أحيـــاء مناسباته.	2.92	.76	9	منخفض
الدرجة الكلية		3.15	0.54		متوسط

يبيّن الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال"العلاقة مع المجتمع المحـلي" تراوحـت بـين (3.49-2.92)، إذ حصـلت الفقـرة "أشـجع زيـارات أوليـاء الأمـور للمدرسة لمتابعة أبنائهم" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره(3.49)، وانحراف معياري مقداره (0.54) أما فقرة "أشارك المجتمع المحلي في أحياء مناسباته" فقد حصلت على أقـل متوسط حسابي وكـان مقـداره(2.92)، وانحـراف معيـاري مقـــداره (0.76). أمـا متوســـط الدرجة الكلية للأداء لهذا المجال فقـــد بلـغ (3.15)، ويوصف هذا المجال ضـمن مسـتوى الأداء المتوسط.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال التقييم لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
50	أُقيم المعلمين بعدالة وموضوعية.	3.97	.90	1	مرتفع
48	أشجع المعلمين على تقييم المناهج.	2.96	.96	2	منخفض
52	استفيد من نتائج التقيـيم في التخطـيط المستقبلي للمدرسة.	2.94	.78	3	منخفض
51	استخدم اكثر من أنموذج لتقييم جوانب العمل في المدرسة.	2.82	.80	4	منخفض
49	أُقيم الخطط الدراسية.	2.80	1.09	5	منخفض
47	أوضح للمعلمين أسس التقييم المعمـول بها.	2.76	1.10	6	منخفض
53	أتـيح الفرصـة للمعلمـين لتقيـيم أدائي الفني والإداري.	2.60	1.10	7	منخفض
	الدرجة الكلية	2.98	0.81		منخفض

يبيّن الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال"التقيـيم" تراوحـت بـين (2.60-3.97)، إذ حصلت الفقرة "أُقيم المعلمين بعدالـة وموضـوعية" عـلى أعـلى متوسـط حسابي وكان مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقـداره (0.90). أمـا فقـرة "أتـيح الفرصـة للمعلمين لتقييم أدائي الفني والإداري" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.60)، وانحراف معياري مقداره (1.10). أما متوسط الدرجة الكلية لـلأداء لهـذا المجـال فقد بلغ (2.98)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المنخفض.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال تحسين المنهاج وتطويره لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
25	أهـــتم بـــالرحلات التعليميـــة لتحقيـــق الأهداف التربوية.	3.03	.69	1	متوسط
28	أوفر الوسائل التعليمية المساندة للمنهاج المدرسي.	2.92	.85	2	منخفض
29	أبلغ المعلمين بالتعديلات التـي تطـرأ عـلى المناهج المدرسية.	2.71	1.11	3	منخفض
27	اهتم بالجانب التطبيقي للمنهاج.	2.64	.94	4	منخفض
26	أشـجع المعلمـين عـلى اسـتخدام الأسـاليب المناسبة في التدريس.	2.58	1.09	5	منخفض
24	انظـم لقـاءات للمعلمـين تتعلـق بتطـوير المنهاج.	2.50	.79	6	منخفض
الدرجة الكلية		2.73	0.81		منخفض

يبـيّن الجـدول (14) أن المتوسـطات الحسـابية لفقـرات مجـال"تحسـين المنهـاج وتطـويره" تراوحـت بـين (3.03-2.50)، إذ حصـلت الفقـرة "أهـتم بـالرحلات التعليميـة لتحقيق الأهداف التربوية" على أعلى متوسـط حسابـي وكان مقـداره (3.03)، وانحـراف معياري مقداره (0.69) أما فقرة "انظم لقاءات للمعلمين تتعلق بتطويـر المنهـاج" فقـد حصلـت على أقـل متوسـط حسابـي وكـان مقـداره (2.50)، وانحـراف معيـاري مقـداره (0.79). أما متوسط الدرجة الكلية لـلأداء لهـذا المجـال فقـد بلـغ (2.73)، ويوصـف هـذا المجال ضمن مستوى الأداء المنخفض.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هـل هنـاك فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجـة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيميـة لـدى مـديري المـدارس الثانويـة العامـة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع العمل؟

لتعرّف درجة الاختلاف في مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقـيم التنظيميـة لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغيرات:مؤهل المدير العلمـي (بكـالوريوس، بكالوريوس + دبلوم،ماجسـتير،أعلى مـن ماجسـتير)، وخبرتـه (أقـل مـن 6 سـنوات، 6-10 سنوات، اكثر من عشر سـنوات)، وموقـع العمـل (مدينـة، ريـف، باديـة)، تـم اسـتخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم تحليل التباين الأحـادي والمقارنـات البعدية بطريقة شيفيه، وذلك على النحو الآتي:

1. أثر المؤهل العلمي للمدير على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

لمعرفـة أثـر المؤهـل العلمـي لمـديري المـدارس الثانويـة عـلى الصراع بـين القـيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، تم استخراج المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع

بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

لدى مديري المدارس الثانوية حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	80	1.59	.69
بكالوريوس+دبلوم	161	1.55	.64
ماجستير	109	1.70	.74
أعلى من ماجستير	20	1.87	.90
المجمـــوع	370	1.62	.70

يلاحظ من الجدول (15) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهـل العلمي لمديري المدارس، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تـم اسـتخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (16).

جدول (16)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي

على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.884	3	.961	1.98	.12
داخل المجموعات	177.412	366	.485		
الكلي	180.296	369			

يلاحظ من جدول (16) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مؤهل المدير العلمي على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت القيمة الفائية (1.98).

2. أثر الخبرة الإدارية لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

لمعرفة أثر الخبرة الإداري لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع

بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب الخبرة الإدارية

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 6 سنوات	76	2.20	.802
6-10 سنوات	123	1.51	.608
أكثر من 10 سنوات	171	1.44	.568
المجمـــوع	370	1.62	.699

يلاحظ من الجدول (17) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة الإداري لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (18).

جدول (18)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية

على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	32.233	2	16.116	39.947	.000
داخل المجموعات	148.064	367	.403		
الكلــي	180.296	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.01) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام أختبار شيفيه، كما في الجدول (19):

جدول (19)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية

على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	6 -10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات	-	*0.69	*0.76
6 -10 سنوات	-	-	0.07
أكثر من 10 سنوات	-	-	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤0.05) بين الفئة (أقل من 6 سنوات) والفئة (6-10) سنوات، ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (أقل من 6 سنوات)، والفئة (أكثر من 10) سنوات، ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات).

3. أثر موقع العمل لمديري المدارس الثانوية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

لمعرفة أثر موقع العمل لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع

بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب موقع العمل

موقع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	156	1.22	.336
ريف	140	1.75	.696
بادية	74	1.89	.793
المجموع	370	1.62	.699

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير موقع العمل لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (21).

جدول (21)

تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الصراع

بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	31.466	2	15.733	38.796	.000
داخل المجموعات	148.830	367	.406		
الكلـــي	180.296	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي (21) وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغـير موقـع العمـل لمـديري المـدارس الثانويـة، ولبيـان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام أختبار شيفيه، وذلك على النحو الآتي:

جدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر موقع العمل على الصراع

بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

موقع العمل	مدينة	ريف	بادية
مدينة	-	-	-
ريف	*0.53	-	-
بادية	*0.67	0.14	-

يلاحـظ في الجـدول (22) وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية لـلصراع بـين القـيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تعـزى لموقـع عملهم ولصالح المـديرين العـاملين في الباديـة والريـف مقارنـة مـع زملائهـم العـاملين في المدينة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) في مسـتوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟

1. أثر المؤهل العلمي على الأداء.

لمعرفة أثر المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تـم اسـتخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائـج كما في الجدول (23).

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

للأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي للمدير

المؤهل العلمـــي	العـــدد	المتوسـط الحسابــي	الانحـراف المعيـاري
بكالوريوس	80	3.07	.656
بكالوريوس + دبلوم	161	3.35	.614
ماجستير	109	3.37	.425
أعلى من ماجستير	20	3.50	.580
المجمـــوع	370	3.31	.585

يلاحظ من الجدول (23) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهـل العلمي لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هـذه المتوسـطات تـم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (24).

جدول (24)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.910	3	1.970	6.000	.001
داخل المجموعات	120.168	366	.328		
الكلي	126.078	369			

يبين جدول (24) تحليل التباين الأحادي وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانويـة، ولبيـان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (25):

جدول (25)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه

لأثر المؤهل العلمي للمدير على الأداء الوظيفي

المؤهل العلمي	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	ماجستير	أعلى من ماجستير
بكالوريوس	-	-	-	-
بكالوريوس + دبلوم	*0.28	-	-	-
ماجستير	*0.30	0.02	-	-
أعلى من ماجستير	*0.43	0.15	0.13	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة بكالوريوس+ دبلوم وبكالوريوس ولصالح بكالوريوس+ دبلوم، وبين فئة ماجستير وبكالوريوس ولصالح فئة ماجستير، وبين فئة أعلى من ماجستير وبكالوريوس ولصالح أعلى من ماجستير.

2. أثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن:

لمعرفة أثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (26).

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي

حسب الخبرة الإدارية للمدير

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 6 سنوات	76	2.74	.257
6-10 سنوات	123	3.09	.317
أكثر من 10 سنوات	171	3.71	.543
المجموع	370	3.31	.585

يلاحظ من الجدول (26) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة الإدارية لمديري المدارس على الأداء الوظيفي، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (27).

جدول (27)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	58.745	2	29.373	160.096	.000
داخل المجموعات	67.333	367	.183		
الكلي	126.078	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (28):

جدول (28)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه

لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي

الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات	-	-	-
6 - 10 سنوات	0.35*	-	-
أكثر من 10 سنوات	0.97*	0.63*	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وجود فروق ذات دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئـــة (6-10) سـنوات و(أقـل مـن 6 سـنوات) ولصـالح (6-10) سنوات، وبين فئة (أكثر من 10) سنوات وفئة (أقل من 6 سنوات) ولصالح فئة (أكـثر مـن 10) سنوات، وبين (اكثر من 10) سنوات و(6-10) سنوات، ولصالح (اكثر من 10) سنوات.

3. أثر موقع العمل لمديري المدارس الثانوية على الأداء الوظيفي.

لمعرفـة أثـر موقـع العمـل لمـديري المـدارس عـلى الأداء الـوظيفي، تـم اسـتخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (29):

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للأداء الوظيفي حسب موقع العمل

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	156	3.29	.421
ريف	140	3.66	.631
بادية	74	2.96	.461
المجموع	370	3.31	.585

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير موقع العمل لمديري المدارس الثانوية على الأداء الوظيفي، ولبيـان الفـروق الدالـة إحصـائياً بـين هذه المتوسطـات تم استخـدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (30).

جدول (30)

تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	30.100	2	15.050	57.548	.000
داخل المجموعات	95.978	367	.262		
الكلي	126.078	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥ α) تعزى لمتغير موقع العمل لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (31):

جدول (31)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه

لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي

موقع العمل	مدينة	ريف	بادية
مدينة	-	-	*0.33
ريف	*0.37	-	*0.70
بادية	-	-	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≥0.05) بين فئة موقع العمل (مدينة) وفئة موقع العمل (بادية) ولصالح فئة موقع العمل (مدينة)، وبين فئة (ريف) وفئة (مدينة) ولصالح فئة (ريف)، وبين فئة (ريف) وفئة (بادية) ولصالح فئة (ريف).

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، والمجالات الوظيفية لعمل المدير والأداء الوظيفي لعينة الدراسة ككل. والجدول (32) يوضح هذه النتائج:

جدول (32)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين صراع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية / مجالات الأداء الوظيفي	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط	-0.24	0.00
الأعمال الإدارية والكتابية	-0.24	0.00
تحسين المنهاج وتطويره	-0.32	0.00
العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية	-0.15	0.00
العلاقة مع الطلبة	-0.19	0.00
التقويم	-0.17	0.00
العلاقة مع المجتمع المحلي	-0.20	0.00
الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين	-0.16	0.00
الأداء الوظيفي الكلي	-0.23	0.00

يبين الجدول (32) أن هنـاك علاقـة ارتباطيـة سـلبية عكسـية دالـة إحصـائية عنـد مستوى (α ≤0.01) بين الدرجات عـلى أداة قيـاس الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيمية والمجالات الوظيفية لأداء مـدير المدرسـة الثانويـة، والأداء الـوظيفي الكـلي لـه، ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (32.-) لمجـال تحسـين المنهـاج وتطـويره، و(15.-) لمجال العمل مع المعلمين، وبلغت قيمة معامل الارتباط لـلأداء الـوظيفي الكـلي في العينة ككل (0.68-). وتشير هـذه النتيجـة إلى أن الزيـادة في درجـة الصراع بـين القـيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، يتبعـه تنـاقص في الأداء الوظيفي لمجالات عمل مدير المدرسة والأداء الوظيفي الكلي.

كما ويتبين من الجدول (32) أن قيم معاملات الارتبـاط بـين الأداء الـوظيفي ككـل ومجالاته، والصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية كانت سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى(α ≤ 0.05) في حالة جميع المتغيرات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هـذا الفصـل مناقشـة نتـائج الدراسـة حـول الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة لـدى مـديري المـدارس الثانويـة العامـة في الأردن وعلاقتـه بـأدائهم الوظيفي.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة لـدى مـديري المـدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

أشارت النتائج الـواردة في الجـدول (5) أن مسـتوى الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانويـة العامـة في الأردن، كـان منخفضـاً، إذ بلـغ متوسـط الـدرجات المتحققـة لأفـراد عينـة الدراسـة عـلى أداة قيـاس الصراع بـين القـيم الاجتماعية والقيم التنظيمية (1.62)، وانحراف معياري(0.70). وقد يعـزى تـدني مسـتوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرة الطويلة يحملون مؤهلات فوق المؤهل الجامعي، وتجربتهم بالعمل الإداري طويلة، مما يساعدهم على التغلب على بعـض المواقـف، التـي من شأنها أن تثير أو تسبب صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديهم.

ويلاحظ من النتائج أن أعلى متوسطات لدرجات جميع أفراد العينـة عـلى أداة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، كان للفقرة (1)، التـي تـنص على "أعيش حالة من التعارض بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي (قاعات، ملاعب، مختبرات،...)، وإمكانيات المدرسـة المتواضـعة". وربمـا يكـون السـبب في ذلك لكثرة متطلبات أولياء الأمـور بضرورة تـوفير قاعـات، وملاعـب، ومختـبرات

وغيرها من جهة، والإمكانيات المادية المحدودة للمدرسة من جهة أخرى، واقتصارها على التبرعات المدرسية التي تجزأ لتغطية جميع بنود الصرف المتعددة، وفق خطة مالية تعتمد طوال العام، وهي بطبيعة الحال لا تكفي لشراء كل ما يطمح إليه أفراد المجتمع المحلي، مما تضع مدير المدرسة في موقفٍ يشعر فيه بالاضطراب والتوتر بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي، والإمكانيات المادية المحدودة للمدرسة، والتي من شأنها أن تثير صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه.

تلاها الفقرة (5) والتي تنص على "أشعر بالقلق إزاء توظيف ممتلكات المدرسة (حاسوب، تلفون، آلة تصوير،...) لأغراض شخصية، بدلاً من توظيفها لخدمة الطلاب وحاجات المدرسة". وقد يكون السبب في وجود الصراع يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم، وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقرباء، وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين. وهذا يولد بدوره صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (2) والتي تنص على "أعاني من الصراع بين تنفيذ اقتراحات أفراد المجتمع المحلي حول (عدد الحصص، الشعب، العقاب البدني، نظافة المدرسة،...)، والتقيد بحرفية التعليمات والأنظمة". جاءت في الرتبة الثالثة، وقد يرجع ذلك إلى التعليمات والأنظمة المفروضة على مدير المدرسة، والتي لا يسمح له بتجاوزها، بالرغم من أهمية دوره في المدرسة، والصلاحيات الممنوحة له، غير أنه مقيد بتنفيذ المهام وفق قواعد محددة لديه. وبالمقابل فهو مطالب بضرورة توفير الشعب الصفية، والمدرسين، والأثاث المدرسي، ومنع المعلمين من استخدام العقاب البدني ضد الطلبة، وعدم تكليف الطلبة بتنظيف الغرف الصفية والمدرسة. وهذا كله من شأنه أن يضع مدير المدرسة في حيرة وتردد، فهو يواجه ضغوطات من قبل أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وبالمقابل عليه الالتزام

والتقيد بالتعليمات والأنظمة، مما يضع مدير المدرسة في مواقف تتضارب وتتعارض فيها القيم الاجتماعية وقيم المنظمة.

وأظهرت النتائج أن الفقرات الآتية، قد احتلت درجة متدنية من الصراع، الفقرة (13)، والتي تنص على"أعاني من صراعٍ عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بين الرغبة والمقدرة من جهة، والعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى"، ثم الفقرة (11) والتي تنص على "أعاني من صراعٍ عندما يطلب مني ترشيح عدد من المعلمين لدورة أو بعثة دراسية، بين العدالة التنظيمية، وعلاقات القرابة والصداقة". وقد يكون السبب في تدني درجة الصراع في هاتين الفقرتين إلى أن اختيار الأفراد وترشيحهم يتم على مرأى جميع العاملين في المدرسة، مما لا يترك مجالاً لمدير المدرسة كي يتردد في اختيارهم.

أما أدنى متوسط لدرجة جميع أفراد العينة على أداة الصراع كانت للفقرة (15)، والتي تنص على "أتردد عند توزيع المساعدات على الطلبة بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، أو وفق أسس عادلة". وبالرغم من حصول هذه الفقرة على درجة متدنية، إلا أنه من المعروف أن مدير المدرسة يقوم ببعض الأعمال تجاه الطلبة بما يرضي الآخرين من أولياء الأمور والمسؤولين في مديرية التربية والتعليم. وقد يقوم مدير المدرسة بتوزيع المساعدات على الطلبة بشكل عادل، لأن ذلك يتم بحضور العاملين والطلبة في المدرسة، ولأنه يخشى ردة فعل أولياء الأمور وبالتالي تنقل الصورة إلى المسؤولين في التربية والتعليم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار ضده، أو التأثير على تقييم أدائه. وهذه الأمور مجتمعة تساعد في تخفيف حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحنيطي (2003)، التي أشارت إلى وجود مستوى متدني من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية،

ودراسة اليازجين (2003)، في أن مستوى الصراع لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كان متدنياً.

ومن الملاحظ على النتائج المتعلقة بالصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، عموماً أنها تراوحت بين درجة الصراع المتوسط والمنخفض، ولم تشهد أي الفقرات صراعاً بدرجة عالية. وتعد هذه النتيجة مبررة كون معظم مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرة الطويلة، وبحكم الثقافة التي يحملونها، والتعليم الأكاديمي الذي تلقوه، والمؤهلات العلمية لهم، مما زاد من سعة إطلاعهم وقدرتهم على انتهاج الأساليب التربوية والعلمية الحديثة، لمواجهة ما يعترضهم من مشكلات ومناقشتها بعيداً عن الانفعال والعصبية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

بيّنت نتائج الدراسة في جدول (6) أن مستوى الأداء الوظيفي الكلي، الذي تمثله المجالات السبعة (التخطيط، والأعمال الإدارية والكتابية، وتحسين المنهاج وتطويره، والعمل مع المعلمين، والعلاقة مع الطلبة، والتقييم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين)، قد حصل على متوسط حسابي مقداره (3.31) درجة، وانحراف معياري قدره (0.58). وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً من وجهة نظرهم. وقد يعزى ذلك إلى تعدد المهمات المنوطة بهم، وضيق الوقت المتاح لتنفيذها، ونقص الإمكانات المادية، ووجود بعض المواقف المتعارضة والتي تسبب صراعاً لدى مدير المدرسة، مما تشغله عن القيام ببعض الأعمال التي ينبغي القيام بها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الجرادين (2004)، التي أشارت إلى أن الأداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً، واليازجين (2003)، التي أشارت إلى أن أداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً. كما وتختلف مع نتائج دراسة نصير(2001)، وبويجيان (Boyajian,2001)، إذ كان الأداء الوظيفي للمديرين عالياً.

ويتضح كذلك من الجدول(6) أن أداء المديرين بدرجة عالية يمتد من(4-5) في الفقرات الآتية: الفقرة (20) "إعداد الكتب الرسمية وتنفيذها"، والفقرة (21) "متابعة سير الدوام الرسمي"، والفقرة (16) "تنظيم السجلات المدرسية"، والفقرة (12) "توثيق السجلات المالية"، والفقرة (67) "الموضوعية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات"، والفقرة (23) "متابعة النظافة العامة"، والفقرة (18) "متابعة صيانة الأبنية المدرسية"، والفقرة (19)"إعداد وتدقيق الامتحانات"، والفقرة (45) " تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية".

ويمكن تفسير ذلك بمدى امتلاك المدير للمهارات الإدارية، ومحاولة النهوض بالمدرسة، والتزامه بالعمل لتحقيق الأهداف المرسومة والتنافس مع مديري المدارس الأخرى، لإبراز صورة المدرسة بالمظهر اللائق والحفاظ على مركزه الوظيفي والاجتماعي. كما أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً مباشراً بالأنشطة المرافقة للمنهاج لتنمية شخصيات الطلبة وقدراتهم، وذلك من خلال النشاطات مثل الإذاعة المدرسية والمجالس المدرسية. كما قد يعزى سبب ذلك إلى أن مدير المدرسة مُتابع من قبل مديرية التربية والتعليم والمشرفين التربويين وغيرهم من المعنيين في الإدارة الوسطى باستمرار.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صلاح (1985) بأن متوسطات تقديرات مديري المدارس لأدائهم كان مرتفعة، عدا كفايتي التقييم وتحسين المناهج،

إذ كانت نسبة تحققها متوسطة. وتختلف مع دراسة عواد (1985) التي أشارت إلى انخفاض مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام المطلوبة منهم.

كذلك أشارت النتائج إلى أن أدنى درجات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، كان للفقرات التي حصلت على درجة أقل من (3) درجات، وتمثلت في الفقرات الآتية: الفقرة (27)،"أهتم بالجانب التطبيقي للمنهاج"، والفقرة (31) "أشجع المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث العلمية"، والفقرة (37)،" اشخص باستمرار الحاجات المهنية للعاملين في المدرسة"، والفقرة (3)، "أشرك الطلبة في التخطيط لفاعليات المدرسة "، والفقرة (10) "أضع خططاً لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة"، والفقرة (51)، "أستخدم أكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة"، والفقرة (53)، "أتيح الفرصة للمعلمين لتقييم أدائي الفني والإداري"، والفقرة (4)، "إشراك المجتمع المحلي في التخطيط لفعاليات المدرسة". وقد يعود ذلك إلى تركيز المدير على الأعمال الإدارية والمالية والكتابية، لأنه متابع فيها من قبل مديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم، وأكثر عرضة للمساءلة، ولكونها أسهل من الأعمال الفنية، وربما لان نتائج الأعمال الفنية غير ملحوظة بشكل مباشر، ولا يستطيع أن يتجاوز اللوائح والقوانين الصادرة من الوزارة.

وفيما يتعلق بالمناهج وتطويرها، فإن مديري المدارس لا يولون هذه المهام اهتماماً كبيراً، وذلك لشعورهم بأنه يوجد من يقوم بمتابعة هذه المهام إلى جانبهم، حيث يتم التخطيط لها والإشراف عليها من قبل وزارة التربية والتعليم وقسم الإشراف التربوي، وأن دوره ثانوي فيها وتكميلي لدور المشرف التربوي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع جانب من دراسة اليازجين (2003)، إذ كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عالية في المجال الإداري، أما في مجالات

الاهتمام بالمعلم، والطالب، وإجراء البحوث، والمجتمع المحلي، والتخطيط. فقد كانت أقل اهتماماً من قبل مديري المدارس الثانوية. مع أن المجال الفني والاجتماعي لا يقل أهمية عن المجال الإداري.

ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج الدراسة، أن درجة الأداء الوظيفي على مجالات الأداء الوظيفي كانت الأعلى على مجال (الأعمال الإدارية والكتابية)، قد أحتل الرتبة الأولى، إذ حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ(3.80)، وانحراف معياري قدره (0.55). وقد يعود السبب إلى اهتمام المدير بالأعمال الروتينية الإدارية والكتابية، وتسير الأعمال والرتابة، وكذلك فهناك من المديرين من يتصور عن خطأ أن مسؤوليته الكبرى هي في تصريف العمل الإداري، وأن الوظيفتين: الفنية الإشرافية، والاجتماعية، تأتيان في المرتبة الثانية. وقد يعود السبب أيضاً إلى أن المديرين يشعرون بأنهم مساءلون فقط أمام القيادات العليا عن تأدية تلك المهمات الإدارية الروتينية بصورة أكبر. وقد يكون من الأسباب كذلك الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة، واتساع حجم المدرسة، وتعدد مهمات المدير، وعدم استخدام التكنولوجيا في العمل المدرسي، دورٌ في أن يهتم المدير بالجانب الإداري بالدرجة الأولى.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (1992)، إذ جاءت الأعمال الإدارية في الرتبة الأولى. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عواد (1985)، فقد أشارت إلى انخفاض مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية المطلوبة منهم. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة دياز(Diaz,1994)، إذ جاءت الأعمال الإدارية والكتابية في الرتبة الأخيرة من الممارسات.

أما المجال الثامن (الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين)، فقد أحتل الرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي قدره (3.65)، وانحراف معياري قدره (0.51)، وهو

ضمن الممارسة فوق المتوسط، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مـديري المـدارس الثانويـة هم من حملة المؤهلات التربوية العليا (الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه)، لمـا لهـذه البرامج من دور في تأهيل مديري المدارس وتفعيلهم في الحياة التعليمية من جانب، ومـن جانب أخر، فإن هؤلاء يعتقدون بأن الأنظار موجهة إليهم دائماً باعتبـارهم قـادة، ويجـب أن يكونوا قدوة لغيرهم، لذلك يتصرفون تصرفاً متزناً ويبدون دائماً عند حسن الآخرين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عمر (1990) التي أكدت على التزام مـديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

وجـاء في الرتبـة الثالثـة المجـال الرابـع (العمـل مـع المعلمـين وتنميـتهم المهنيـة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.34)، وانحراف معياري قـدره (0.63)، وهـو يقـع ضـمن درجـة الممارسة المتوسطة، وقد يعود السبب إلى اعتبار أن المعلم هو الجزء المهـم الـذي تعتمـد عليه العملية التعليمية لتحقيق أهدافها. وتختلف نتائج هذه الدراسة مـع نتـائج دراسـة الغامدي (1992)، ودياز(Diaz,1994)، إذ جاءت العلاقات الإنسانية في مرتبة أقل أهمية.

وجـاء المجـال الأول (التخطـيط)، في الرتبـــة الرابعـــة، وبمتوســـط حسـابي قـدره (3.20)، وانحراف معياري قدره (0.58)، وممارسة هذا المجال ضـمن الممارسـة المتوسـطة. بالرغم من أن مجال التخطيط يجب أن يحتل رتبـة عاليـة لـدى مـدير المدرسـة لمـا لهـذا الجانب من دور كبير في تحيق الأهـداف التربويـة المرسـومة. وقـد يعـود سـبب ذلـك إلى امتلاك المدير المعرفة الكافية وإدراكـه لأهميـة التخطـيط في العمليـة التربويـة، حيـث أن مديري المدارس الثانوية هم من حملة المؤهلات التربوية العليا، لما لهذه البرامج مـن دور في تأهيل مديري المدارس وتفعيلهم في عملية التخطيط للمهام والواجبات المطلوبة منهم.

وتتفق نتيجة هذا المجال في الدراسة مع نتائج دراسة المخلافي (1992)، والغامدي (1992)، حيث كان التخطيط يمارس بمستوى متوسط، وتختلف مع دراسة نصير (2001)، حيث أن المديرين يمارسون التخطيط بدرجة عالية.

أما المجال الخامس (العلاقة مع الطلبة)، فقد أحتل الرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي قدره (3.16)، وانحراف معياري قدره (0.80)، وهو ضمن الممارسة المتوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى التركيز على أن الطالب هو محور العملية التربوية، لذا يجب إعطاؤه الاهتمام المطلوب وتوثيق العلاقة الأبوية معه، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العملية التربوية، وربما يفسر ذلك بمعرفة المدير بالأساليب التربوية الحديثة التي تركز على تقوية علاقة المدير بالطالب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة إسماعيل (1995)، ودياز (Diaz,1994)، اللتين أشارتا إلى أن مجال خدمة شؤون الطلبة جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتائج الدراسة هذه مع دراسة الغامدي (1992)، إذ جاءت العلاقات الإنسانية في مرتبة أقل، ومع دراسة نصير(2001) حيث كان هذا المجال يمارس بدرجة عالية.

وجاء في المرتبة السادسة المجال السابع (العلاقة مع المجتمع المحلي)، بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وانحراف معياري قدره (0.54)، وهذا المجال يقع ضمن الممارسة المتوسطة، وربما يكون السبب في ذلك أن السعي لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي يشكل هاجساً مهماً لمديري المدارس. وقد يعزى إلى استعمال الأساليب والوسائل التي من شأنها أن تقوي العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث أن مديري المدارس الثانوية بحكم خبرتهم الإدارية الطويلة وما يمتلكون من مهارات الاتصال مع البيئة الخارجية للمدرسة، تجعلهم قادرين على الاتصال المباشر والفاعل مع المجتمع الخارجي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة

دراسة اليازجين (2003)، إذ أظهرت أن المجال الإجتماعي من المجالات التي تمارس بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتيجة دراسة الجرادين (2004)، حيث أظهرت أن مجال العلاقة مع المجتمع المحلي كانت بدرجة ضعيفة، ومع نتائج دراسة الغامدي (1992)، حيث أظهرت أن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي كانت من أهم النشاطات التي تمارسها الإدارة المدرسية.

وفي الرتبة السابعة جاء المجال السادس (التقييم)، وبمتوسط حسابي قدره (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا المجال يقع ضمن الممارسة المتدنية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام المديرين بالمهمات الإدارية التي تأخذ وقتاً كبيراً من قبلهم. كما وقد ينسب المديرين مهمة التقويم إلى جهات أخرى كالمشرفين التربويين.

وتختلف نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة المخلافي(1992)، ودراسة دياز(Diaz,1994)، إذ كانت ممارسة التقويم عالية. وتختلف مع دراسة نصير(2001)، حيث كانت الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة عالية.

وفي الرتبة الثامنة والأخيرة جاء المجال الثالث (تحسين المنهاج وتطويره)، بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا المجال ضمن درجة الممارسة المنخفضة، وقد يعود السبب إلى انشغال المديرين بالأعمال الإدارية والكتابية، وذلك لشعورهم بأنه يوجد من يقوم بمتابعة هذه المهام إلى جانبهم، حيث يتم التخطيط لها والإشراف عليها من قبل وزارة التربية والتعليم وقسم الإشراف التربوي، وأن دوره ثانوي فيها وتكميلي لدور المشرفين التربويين. وقد يعود السبب كذلك إلى نقص المعرفة العلمية لدى المديرين فيما يتعلق بتقييم المناهج وتحليلها، مما يوجب على وزارة التربية والتعليم التركيز على مجال تحسين المنهاج وتطويره، وذلك بعمل ورش ودورات تدريبية للمديرين تحسن من قدراتهم

على القيام بهذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (1992)، حيث أشارت إلى أن مجال التجديد والتطوير قد جاء في مرتبة منخفضة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نصير (2001)، حيث أشارت إلى أن مجال تحسين المنهاج من المهمات التي تمارس بدرجة عالية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل للمدير؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال النتائج الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى المديرين من أفراد عينة الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وربما يكون السبب في ذلك أن مسببات الصراع بين القيم، يواجهها كثيرون من جميع مستويات المؤهل العلمي بالمستوى نفسه، وهي كما ظهرت بالنتائج تمثل أقصاها بعدم توفر الإمكانيات المادية، وكثرة متطلبات أفراد المجتمع المحلي، والتقيد بحرفية التعليمات والأنظمة، وتوظيف ممتلكات المدرسة لحاجات وأغراض المدرسة. كما أن العادات والتقاليد للمجتمع الأردني متشابهة ويتعرض لها جميع مديري المدارس. وهذا يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2003)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى وجود الصراع بين القيم الاجتماعية

والقيم التنظيمية لدى الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتيجة دراسة اليازجين (2003)، التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للمدير على درجة الصراع لديه.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة الإدارية، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، لدى المديرين من أفراد عينة الدراسة، إذ كان متوسط درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى المدرين من مستوى خبرة أقل من 6 سنوات، أعلى منه لدى المديرين من مستوى خبرة من 6-10 سنوات، وأعلى من مستوى خبرة أكثر من 10 سنوات. وهذه النتيجة تشير أنه كلما زادت سنوات الخبرة للمدير انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة الطويلة ربما تضفي على صاحبها نوعاً من العقلانية والتبصر فيما يقوم به، وقد تشكل هالة للفرد تمنعه من التصرف غير المنضبط. كما أن الخبرة الطويلة قد تكسب الفرد معرفة ودراية في قيم وظيفته فيصبح أكثر انتباهاً وتبصراً لما يواجهه من ضغوط ومواقف تسبب له صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة لهذا السؤال مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الحنيطي (2003)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية تعزى لمدة الخدمة. ومع دراسة اليازجين (2003)، التي أظهرت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير خبرة المدير على الصراع لديه.

أما فيما يتعلق بمتغير موقع العمل للمدير، فقد أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى

أفراد عينة الدراسة، حيث أبدى المديرون الذين يعملون في المدينة، درجة أقل من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، في حين أبدى المديرون الذين يعملون في البادية درجة أعلى من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة الصراع بين القيم لدى المديرين الذين يعملون في الريف أعلى منها لدى المديرين الذين يعملون في المدينة. وهذا يعني أن المديرين الذين يعملون في البادية يعانون من صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية أكثر من المديرين والمديرات الذين يعملون في المدينة. وربما يكون السبب في ذلك إلى تمسك المجتمع في الريف والبادية بالعادات والتقاليد التي تفرض على المدير تقديم القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، مما يجد المدير نفسه في حالة من الصراع بين القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة التي يعمل بها.

وتتفق هذه النتيجة مع جوانب من دراسة العزام (1998)، التي أشارت إلى ارتفاع مظاهر الصراع القيمي في الريف الأردني.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع العمل؟

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال وجود اختلاف بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، تعزى للمؤهل العلمي والخبرة وموقع العمل، ولبيان الفروق الزوجية بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأداء على جميع مجالات الأداء الوظيفي للمدير، عدا مجال العلاقة مع الطلبة، حيث لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المجال، فقد أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين من مستوى أعلى من ماجستير كانت أعلى منه لدى المديرين من مستوى المؤهلات الأخرى. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمديرين فإن المهارات والمعارف والمعلومات التي يمتلكونها تتسع وتكون كثيرة، وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي لهم يكون أفضل. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة أكثر حرصاً على تحقيق ذاتها واكثر نشاطاً وحماساً من الفئات الأخرى، ولديهم الرغبة في تنمية أنفسهم لإثبات جدارتهم في العمل والتنافس مع زملائهم من ذوي المؤهلات الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة اليازجين (2003) التي توصلت إلى أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمديرين، فإن أدائهم الوظيفي يزداد.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للمدير على مجال العلاقة مع الطلبة، إلى أن جميع المديرين يتعاملون مع الطالب على أساس أنه محور العملية التعليمية، لذلك يجب أن يعطى كل الاهتمام من قبلهم، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العملية التربوية، كما أن معرفة المدير بالأساليب التربوية الحديثة التي تركز على إيجاد علاقة قوية بين المدير والطالب، لها دور كبير في تقوية هذه العلاقة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، في جميع مجالات الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي ككل، فقد أبدى المديرون من

ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، أداءً وظيفياً أعلى بشكل دال إحصائياً على جميع مجالات الأداء الوظيفي، كما أبدى الأفراد من ذوي الخبرة من (6-10) سنوات، وذوي الخبرة من أقل من (6) سنوات، درجات من الأداء الوظيفي دالة إحصائياً لصالح الأفراد من ذوي الخبرة من (6-10) سنوات. وهذا يعني أنه كلما زادت الخبرة الإدارية للمديرين فإن مستوى أدائهم الوظيفي يزداد، وهذه النتيجة منطقية جداً، لأنه كلما زادت خبرة المدير فإنه يتعرض من قبل السلطة المشرفة إلى دورات تدريبية كثيرة التي يتم عقدها بهدف تحسين الأداء الوظيفي للمديرين، ولمواكبة المستجدات التربوية. وقد يكون مرد ذلك إلى أن المديرين من ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لديهم الخبرة والمعرفة والمهارات في التعامل مع مختلف المواقف والمهمات، وأكثر إطلاعاً على جوانب العمل المختلفة وقوانينه، ولديهم القدرة على التعامل والتواصل مع الأفراد داخل المدرسة وخارجها أكثر من ذوي الخبرة القصيرة مما ينعكس على أدائهم الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليازجين (2003)، التي أشارت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي، والخبرة الإدارية للمدير.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير موقع العمل في جميع مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، فقد أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين الذين يعملون في الريف كانت أعلى منه لدى المديرين الذين يعملون في المدينة والذين يعملون في البادية، وبما يكون السبب في ذلك لأن مدير المدرسة متابع أكثر من قبل المجتمع المحلي من جهة، ومن أولياء الأمور من جهة أخرى، كذلك قد يكون السبب في استقرار مدير المدرسة في مناطق

الريف أكثر من المناطق الأخرى، وكونه من أبناء المنطقة فهو أشد حرصاً على بذل المزيد من الأداء الوظيفي في عمله، كذلك توفر طاقم العمل من أبناء مناطق الريف يوفر لهم الاستقرار والخبرة التي تساعد مدير المدرسة لتحقيق أكبر قدر من الأداء.

كما أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء للمديرين الذين يعملون في المدينة على جميع مجالات الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي الكلي، أعلى من الأداء الوظيفي للمديرين الذين يعملون في البادية، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين الذين يعملون في البادية ليس لديهم استقرار في العمل، وعدم توفر الإمكانات والخدمات الضرورية، كذلك بسبب ضعف متابعة مديرية التربية والتعليم للمدارس المنتشرة في البادية لبُعد المسافة، وضعف الإشراف التربوي عليهم، كما أن أغلب العاملين في مدارس البادية هم من التعيينات الجديدة والذين ليس لديهم الخبرة الكافية في العمل، سواء على صعيد المديرين أو المعلمين.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

أشارت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الدرجات على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومجالات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، والأداء الوظيفي الكلي، ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين(32.-) لمجال تحسين المنهاج وتطويره، و(15.-) لمجال العمل مع المعلمين، وتراوحت قيمة معامل الارتباط للأداء الوظيفي الكلي في العينة ككل (-2.28). وتشير هذه النتيجة إلى

أنه كلما زادت حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، انخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وبالعكس كلما انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.وتعد هذه النتيجة منطقية جداً، حيث أن أثر الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة يتجلى في أدائه، فوجود هذا الصراع يؤدي بالمدير إلى إصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والإحباط والتردد والانزعاج، وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تراجع أداء مدير المدرسة، وبالعكس فإن عدم وجود هذا الصراع، يؤدي إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليازجين (2003) التي أشارت بأنه توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الصراع، والأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. ومع نتيجة دراسة الحنيطي (2003) التي أظهرت بأن ارتفاع مستوى الصراع، يؤدي إلى تراجع أداء المنظمة.

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحث بتقديم كل الدعم لمدير المدرسة وتهيئة كل الظروف المناسبة في العمل، ليتسنى له تحقيق أداء وظيفي متميز وكفاءة عالية. وعليه ويمكن تقديم التوصيات الآتية:

- دراسة الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها مديرو المدارس من قبل المسؤولين التربويين والعمل على مواجهتها قبل تفاقمها، وكذلك يجب أخذ هذه الضغوط بعين الاعتبار عند تبني أو تعديل سياسات تربوية جديدة.

- توفير المستلزمات المالية والمادية، لتلبية احتياجات المدرسة والمجتمع المحلي بما يتناسب والأعمال المطلوبة منها، لتحقيق الأهداف المنشودة.

- ضرورة الاهتمام بتنمية القيم التنظيمية من خلال إعادة النظر في الأساليب المعتمدة حالياً في تحفيز ومكافآت المديرين التي تؤدي إلى تشجيع المُجد والمثابر بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمزاجية والوساطة والمحسوبية.

- ضرورة القيام بدراسات تتعرف على أسباب ارتفاع حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس في مناطق الريف و البادية.

- تصميم برامج تدريبية خاصة بالمديرين في مجالات (تحسين المنهاج وتطويره، العلاقة مع المجتمع المحلي، التخطيط، والتقويم)، بهدف حفز هذه المهام والمسؤوليات والارتقاء بها بحيث تصبح أكثر ممارسة والتزاماً في سلوك المديرين.

- إعادة إجراء الدراسة على مديري المدارس الأساسية والتعليم الخاص من أجل المقارنة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل ؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومديراتها وعددهم (1235) مديراً ومديرةً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (370) مديراً ومديرةً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

ولجمع معلومات الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانتين، الأولى للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد تضمنت (20) فقرة. والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي، وتضمنت (70) فقرة، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما.

وقد تم تحليل بيانات التطبيق باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، كانت منخفضة.
2. أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كما يراه المديرون أنفسهم، كان متوسطاً.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، في حين أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq (\alpha)$، تعود لمتغيري (الخبرة الإدارية، وموقع العمل).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq (\alpha)$ تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل)، على مجالات الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.

5. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq (\alpha)$ في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لـدى مـديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وفي ضوء النتائج فقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات، كان من أبرزها:

- وضع قواعد وإجراءات للحد من آثار الضغوط الاجتماعية على مديري المدارس.
- تصميم برامج تدريبية خاصة بالمـديرين في مجـالات (تحسـين المنهـاج وتطـويره، العلاقة مع المجتمع المحلي، التخطيط، والتقيـيم)، بهـدف تحسـين هـذه المهـام والمسؤوليات والارتقاء بها بحيث تصبح أكثر ممارسة والتزاماً من قبل المديرين.

كما يوصي الباحث بأن تجرى دراسة باستخدام متغيرات أخـرى، وعـلى مجتمعـات أوسع، تشمل مديري المدارس ومعلميها، في نوعي المدارس الأساسية والثانوية.

ABSTRACT

This study aimed at recognizing the conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan and its relation to their job performance through answering the following questions:

1. What is the degree of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan from their point of view?
2. What is the level of job performance of the public secondary school principals in Jordan from their point of view?
3. Are there differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan attributed to variance of qualification, experience and work location?
4. Are there differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) of job performance of public secondary school principals in Jordan attributed to their scientific qualification, experience and work location?
5. Are there differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) of conflict between social and organizational values and the level of job performance of public secondary school principals in Jordan?

The population of the study consisted of all public secondary school principals in Jordan, (1235) male and female principals. The sample of the study consisted of (370) male and female principals randomly selected. To gather data for the study, the researcher developed two instruments: the first to reveal the level of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan, was composed of (20) items, the second to reveal the level of job performance, was composed of (70) items. The validity and reliability of the two instrumeuts were verified.

The Data obtained by applying the scales was analyzed using the following statistical methods: means, standard deviation, Person's Correlation Coefficient, ANOVA, ANCOVA, and post comparisons according to Scheffee's methods:

The study resulted in the following:

1. The level of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan was low.
2. The level of job performance among general secondary school principals in Jordan was medium.
3. There were no significant differences of conflict at ($\alpha \leq 0.05$) level between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan attributed to scientific qualification, whereas the results indicated that there was a significant difference at level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience and work location.
4. There were significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to scientific qualifications, experience, and work location on job performance and the total organizational performance.
5. There was a statistically significant negative correlation at level ($\alpha \leq 0.05$) of conflict between social and organizational values and job performance of public secondary school principals in Jordan.

In light of the results, the researcher recommends the following:

1. To set rules and procedures to limit the effects of social pressures on school principals.
2. To design special training programs for school principals in the fields of (improving and developing the curricula, relation with local society, planning, and evaluation) for the purpose of improving these tasks and responsibilities and developing them to ensure that the principals are more committed to them.
3. The researcher also recommends to conduct a study using other variables and on wider societies to cover school principals and teachers in both basic and secondary schools.

المراجـع

أولاً: المراجع العربية:

- أحـمـد، أحمد إبـراهيم (2000). الجوانـب السـلوكية في الإدارة المدرسـية، القـاهرة، دار الفكر العربي.

- أحــمـد، غريب وعبد المعطي، عبد الباسط (1987). مجتمع القرية، دراسـات وبحـوث، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- أحــمـد، لطفي بركات (1983). القيم والتربية، الرياض، دار المريخ.

- إسمـاعيـل، محمـد فـايز(1995). درجـة ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة في مديريـة التربيـة والتعلـيم لضـواحي عـمان لعمليـات التخطـيط التربـوي المنوطـة بهـم (رسـالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- أنــــور، محمد (1993). الانفتـاح وتغـير القـيم في مصر، القـاهرة: مصر العربيـة للـنشر والتوزيع.

- الـبـدري، طارق عبدالحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية، ط، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

- بـركـات، حليم(1991). المجتمـع العـربي المعـاصر: بحـث اسـتطلاعي اجتماعـي، ط (4)، مركز دراسات الوحدات العربية، بيروت، لبنان.

- الـبطـش، محمد وليد، والطويل، هاني عبد الرحمن (1990). البنـاء القيمـي لـدى طلبـة الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، مجلد17 (أ)، عدد(39)، ص92 – 136.

- الـبيهـي، فؤاد (1985). علم المفس الاجتماعي، القاهرة: دار الفكر العربي.

- بـيـومي، محمد أحمد (1992). علـم اجـتماع القـيم، ط 1، القـاهرة، مصر: دار المعرفـة الجامعية.

- الجراديـن، نجاح (2004). الأداء الـوظيفي لمـديري المـدارس الثانويـة العامـة في الأردن وعلاقته بمستوى التـوتر واستخدام مهارات التعامـل لـديهم (أطروحـة دكتـوراه غـير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحامولي، طلعت (1997). الاستقلال الإدراكي وعلاقته بالتفكير الناقد والقيم، مجلة علـم النفس، مجلد 9، عدد 5، ص46.
- حجـي، أحمد إسماعيل (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكـر العربي.
- حمـادات، محمـد حسـن (2003). قـيم العمـل السـائدة لـدى المـديرين والمعلمـين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، (أطروحة دكتوراه غـير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحنيطـي، محمـد (2003). الصراع بـين القـيم الاجتماعيـة والقـيم التنظيميـة لـدى المـوظفين في الأجهـزة الحكوميـة في الأردن، دراسـة ميدانيـة، مجلـة دراسـات العلـوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (30)، العدد (2)، ص398-41.
- الحـوامـدة، نضال صالح والفهداوي، فهمي خليفة (2002)." أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض المـوظفين الحكـوميين"، مجلـة مؤتـة للبحـوث والدراسـات: سلسـلة العلـوم الإنسـانية والاجتماعيـة، مجلـد(17)، عـدد(2)، ص165.
- خـضـر، لطيفة (1988). دور التربية في مواجهة مشكلات الصراع القيمي داخل المدرسة الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشـورة)، كليـة التربيـة، جامعـة عـين شـمس، القـاهرة: مصر.
- خليـفـة، عبداللطيف (1992). ارتقاء القـيم، سلسـلة عـالم المعرفـة، عـدد(160)، ط(1)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

- ديـاب، فوزيـة (1980). القـيم والعـادات الاجتماعيـة، بحـث ميـداني لـبعض العـادات الاجتماعية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الـرشـيد، حمد (2000). بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلاب كلية التربيـة بجامعة الكويت، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مجلد 14، عدد 56، ص15-63.
- الزدجـالي، أمينة بنت عبد العزيز (1999). القيم المؤثر في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، (رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة)، الجامعـة الأردنيـة، عـمان، الأردن.
- زهــران، ضياء (1992). القيم في العملية التربوية، القاهرة: مؤسسة الخليج العربي.
- زويـلـف، مهدي حسن واللوزي، سليمان أحمد (1993). التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوية للنشر والتوزيع.
- الــسرحان، محمود (1994). الصراع القيمي لدى الشـباب العـربي، دراسـة حالـة الأردن، عمان: المكتبة الوطنية.
- السـعـود، راتب، بطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المـدارس في محافظـة الكـرك بالأخلاقيات المهنية من وجهـة نظـرهم، دراسـات العلـوم التربويـة، مـج3، ع2، عـمان، الأردن.
- سـمعـــان، وهيــب، ومــرسي، محمــد منــير (1975). الإدارة المدرســية الحديثــة، ط1، القاهرة:عالم الكتب.
- السميرات، سهام (2003).الضغط النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في لـواء مأدبـا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سـيزلاقــي، أنـدرو دي وولاس، مـارك جـي (1991). السـلوك التنظيمـي والأداء، ترجمـة جعفر أبو القاسم احمد (1996)، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.

- شديفات، عواطف (1999). ضغوط العمل وأثراها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد/ الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صلاح، خالد (1985). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطراونة، محمد احمد (1988). إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 17، العدد1، ص63-95.
- طرخان، عبد المنعم أحمد (2003). واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: مطبعة كتابكم.
- عابدين، محمد عبد القادر(2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر(1987). السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- عبد الفتاح، آروى حسين سلامة (2001). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديريتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها

من خلال التقرير اللفظي لكل فئة ومن وجهة نظر كل فئة بالأخرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبدالله، نجلاء محمود (2000). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عجلوني، رضوان محمد أحمد (2000). منظومة القيم لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، (رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم الدراسات المعمقة في العلوم التربوية)، جامعة الروح القدس، لبنان.
- العديلي، ناصر محمد (1993). إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض: مرام للطباعة والنشر.
- العزام، عبد الباسط عبد الله (1998). صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني: قضاء الوسطية حالة دراسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم الاجتماع، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العضايلة، عدنان عبدالسلام (1990). الاستنفاذ النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العقرباوي، محمد (1994). مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عكاشة، محمود فتحي، وزكي محمد شفيق (1997). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، مصر، مكتبة المكتب الجامعي الحديث.

- علـي، محمد سليم (1999). تحليل القيم التربوية المتضمنة في كتاب الثقافة الإسلامية للصف الثاني ثانوي الشامل في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- العمايرة، محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمر، جمال (1990). أخلاقيات مهنة الإدارة ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العمري، خالد (1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة الأبحاث، اليرموك 8 (3).
- العميان، محمود سليمان(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- الغامدي، أميرة راشد(1992).الدور المثالي والرسمي والواقعي لمدير المدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود،الرياض، السعودية.
- غرايبة، عبدالله محمد (1992). أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان الجامعة الأردنية.
- غوشة، زكي راتب (1985).أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، عمان، الأردن: مطبعة التوحيد.
- فهمي، محمد سيف الدبن، ومحمود، حسن عبد المالك (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، ط1، الرياض، السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1987).القاموس المحيط، ط(2)، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- القبيسي، عامر (1981). "الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، ط (4) عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- القواسمة، أحمد (2003)، تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، دراسات العلوم التربوية، المجلد30، العدد 1 ص:187-195.
- القواسمي، محمود عيد حسن(1993). الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية وتأثيرها على قراراتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الكبيسي، عامر (1986). القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، السنة 10، عمان: الأردن.
- المجالي، فايز محمد (2004). درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المخلافي، محمد عثمان(1992). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مرسي، سلمان علي (2001). علاقة القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مرسي، محمد منير(2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، مصر، عالم الكتب.

- مـرعـي، توفيق وأحمد بلقيس (1984). الميسر في علم الـنفس الاجتماعـي، ط1، عـمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

- مـقـدم، عبد الحفيظ (1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهـات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد 2، الكويت، ص145-180.

- مـقـدم، عبد الحفيظ (1996). قيم التسيير والمسيرين بين التغير والاسـتقرار في الجزائـر، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، الجزائر.

- مـؤتـمر جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون (1999). " القيم والتربية في عـالم متغـير " من (27-1999/29)، اربد، الأردن.

- نـصـير، هادئه حمد (2001). درجة ممارسة الصلاحيات الفنيـة والإداريـة والماليـة لـدى مديري المـدارس الثانويـة في محافظـة اربـد (رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة)، جامعـة اليرموك، اربد، الأردن.

- هيـجـان، عبد الرحمن أحمد (1992).أهمية قيم المـديرين في تشـكيل ثقافـة منظمتـين سعوديتين، الهيئة الملكية للجيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامـة، المجلد،عـدد (74)، ص7-28.

- وزارة التربية والتعليم – إدارة التخطـيط التربـوي- قسـم الإحصـاء (2005). إحصـائيات التعليم للعام الدراسي 2005/2004، عمان، الأردن.

- وزارة التربية والتعليم، (1987). المؤتمر الوطني للتطوير التربـوي مـن 6-7 أيلـول، ورقـة الإدارة التربوية وأحوال التعليم، عمان، قسم التوثيق التربوي.

- اليازجين، حليمة عبدالفتاح (2003). علاقة صراع الـدور بـالأداء الـوظيفي لـدى مـديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (أطروحة دكتوراه غـير منشـورة)، جامعـة عـمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bass, B.M (1998) Transformational Leadership , Industrial military and Educational Impact, N.J. Lawrence Erlbaum & Associates.
- Buehanan, Ch.,(1994), "The Relationship of Stress Coping Resources and Job Performance Among Elementary, Junior High and Senior High school Principals". Dissertation Abstracts International Vol. 55,N.5,pp:11561.
- Deal , Terrence ,& Kennedy, Allan , A. (1982).Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life , New York, Addison Wesly publishing Company , Inc,USA.
- Deutscb, M.,& Krauss, R., (1965). Theories in Social psychology. 3rd ed., New York: Basic Books, Inc.
- Diaz, I(1994). The role of the principal: responsibilities, time const-raints& challenges. Dissertation abstracts International, Vol. 54, No 7,p 240.
- England, George.W. (1975). The Manager and His Values, Ballinger publishing company, U.S.A.
- Enz , Cathy A. (1988). The Role of Value Congruity in intraorganizational power Administrative Science Quarterly.33(3):248-304.
- Fimian, E. Mario (1994). Managing Performance. California; Basic books.
- Francis, d. & M. Wood Cook. (1990). Unblocking Organizational Values, San Diego, California:Scott and Foreman Company.
- Fried, Yitzhak (1998). The interactive Effect of Roe Conflict and Role Ambiguity on job Performance. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 71, Issue 1, p. 19.
- Gill, Harjinder Kaur,(2000). The relation between values and organizational commitment: Multi dimensional perspective. Vol. 23 No. 1, p. 46-50.
- Gillies, D. (1994). Nursing Management: A System Approach.3rd Ed, Philadelphia, W. B Saunders Company.

- Hodgkinson, C, (1978)Toward A philosophy of Administration. New York:St. Martin's Press.
- Hofstad, G.(1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Qualitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly. 35(2): 286- 316.
- Mariaclise, Torres (1994). The effect of Values, Concepts, and beliefs in the interpersonal action of public school principles, Dissertation Abstracts International, Vol. 55,N6, P. 1447 A.
- Mckinney, Kathleen Marie, (2000). The relationship of values congruence to commitment and effectiveness, ST. JONTS university school of education human services,(1334) working paper.
- Jackson, W. (1998). "John Dewey's school society and revisited". The Elementary School Journal Transition. The university of Chicago press, Vol.98, No. 4, pp:415-426.
- Patrick , E. C.& Boris W.B.(2001). Personal Value Systems and Decision- Making Styles Of Public Managers, Public personnel Management.P32.
- Robinson, J.P. & P. R. Shaver. (1994). Measures of Social psychological Attitudes, Institute of Social Research, the University of Michigan , Michigan.
- Schein , E.H.,(1985).Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey- Bass.
- Schoob, Christine (2000). Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions. DAL-B, 61/11, P. 6173.
- Schwart S.h. & Bilsky, W. Toward. (1987). A Universal Psychological Structure of Human Values, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53,No.3,550-562.

الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية



الأردن-عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب:366 عمان 11941 الأردن

E-mail:dar_alhamed@hotmail.com

E-mail:Daralhamed@yahoo.com

